

Centre Communal d'Action Sociale de la Ville de Grenoble

**RAPPORT D'ORIENTATION
BUDGETAIRE 2018**



Table des matières

1. Introduction	3
2. Les ressources	5
2.1 La prospective actualisée	5
2.2 La masse salariale et les ressources humaines	11
2.3 Le transfert des services techniques à la Ville	20
3. Les feuilles de route RH 2018	21
3.1 Les éléments relatifs aux Ressources Humaines des directions ressources	21
3.2 Les éléments relatifs aux Ressources Humaines de la DEH	23
3.3 Les éléments relatifs aux Ressources Humaines de la DASPE	24
3.4 Les éléments relatifs aux Ressources Humaines de la DIOS	27
4. La politique de gérontologie	28
4.1 La gestion des établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD)	28
4.2 Les résidences autonomie	33
4.3 Le Service Soins Infirmiers À Domicile	35
4.4 Le Service Social Personnes Âgées	36
4.5 La Restauration À Domicile	38
4.6 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes	39
5. La politique petite enfance	40
5.1 Les grands équilibres	40
5.2 L'évolution de notre environnement	40
5.3 La recherche d'optimisation de nos recettes	42
5.4 L'optimisation en cours du patrimoine bâti	43
5.5 Les chantiers à approfondir	45
5.6 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes	48
6. La politique insertion précarité	49
6.1 Le pôle Aide sociale et politiques redistributives (ASPR)	49
6.2 L'évolution des services SATIS et POHI / SIA	51
6.3 La stabilisation du dispositif d'hébergement du Rondeau	52
6.4 Le projet d'extension du CAI	54
6.5 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes	56

Le contexte de la ville

Depuis 2014, les administrations publiques locales sont concernées par des coupes budgétaires au nom du redressement des comptes publics. La baisse des concours financiers de l'État aux collectivités territoriales, de 3,5 Mds€ en 2015 et de 3,3 Mds€ en 2016, s'est poursuivie en 2017 avec une nouvelle diminution de 2,8 Mds€.

Le nouveau Gouvernement a décidé de changer de méthode tout en faisant peser sur les collectivités locales un effort d'économies en fonctionnement très important (puisque'il s'agit d'économiser 13 milliards d'euros à l'horizon 2022) alors que la part des collectivités dans la dette publique globale est de 8,6% et que leur contribution à l'investissement public est de 70%.

L'effort demandé sera, une nouvelle fois, supérieur à celui que fera de son côté le Gouvernement pour le budget de l'État qui sera toujours en déficit (situation dans laquelle les collectivités ne peuvent pas se trouver puisqu'elles n'ont pas le droit de voter des budgets en déséquilibre).

Ceci se traduira par une évolution des dépenses des collectivités locales de 1,2% maximum (en valeur et à périmètre constant, inflation comprise). Pour les collectivités les plus importantes (il est question de 319 collectivités), un contrat

devrait être signé sous l'égide du préfet pour définir la trajectoire financière de la collectivité jusqu'en 2022.

Dans le projet de loi de programmation des finances publiques 2018-2022 il est prévu « *l'instauration d'une nouvelle règle prudentielle qui doit permettre de mesurer la soutenabilité financière du recours à l'emprunt par les collectivités territoriales* »

Pour les communes de plus de 10 000 habitants et les intercommunalités à fiscalité propre de plus de 50 000 habitants, la loi devrait imposer une capacité de désendettement comprise entre 11 et 13 ans pour l'ensemble des budgets annexes et du budget principal, ce qui est en contradiction avec le principe constitutionnel de libre administration des collectivités.

Dans ce contexte, la Ville de Grenoble réaffirme, dans son rapport d'orientation budgétaire, son soutien au service public et aux politiques locales de solidarité, articulées autour d'une vision partagées de la « transition sociale » : « *Nombre de problématiques appellent des politiques et interventions publiques fortes : la dimension écologique réclame des investissements importants, tout comme l'enjeu social de lutte contre des inégalités, qui sont en forte hausse. Il s'agit d'avoir un usage rigoureux de l'argent public, en lien avec une exigence forte de l'intérêt général* ».

Sur la base de ce soutien, la Ville de Grenoble annonce le maintien du niveau de la subvention versée au CCAS à partir de 2019. Cette décision qui gèle une part essentielle de ses ressources signifie donc pour le CCAS un effort soutenu et durable sur la stabilité de ses dépenses.

La poursuite du Plan de refondation des services publics locaux par le CCAS

2018 sera la seconde année de baisse de la subvention Ville ; 1,2 millions d'euros (soit 5 % du montant de départ). Cela a eu d'autant plus d'impact que, parallèlement à cela, le Département aura également réduit le niveau de ses financements dans les dispositifs sociaux portés par le CCAS (SSPA, SATIS...).

Le budget primitif 2018 voit les principaux services concernés par ce plan de refondation revenir dans la trajectoire de retour à l'équilibre qui leurs avait été assignée (SSIAD, SSPA et RAD).

La prospective actualisée montre toutefois que, si la situation s'améliore, il demeure malgré tout de fortes incertitudes (équilibre du modèle économique de l'EHPAD Flaubert, croissance des dépenses de la Petite Enfance, patrimoine bâti non adapté...). En outre, il importe de conserver à l'esprit une fragilité intrinsèque de nos équilibres financiers : 100k€ d'Épargne Brute en plus ou en moins impacte notre capacité de désendettement d'une année.

Ainsi, les années 2018 et suivantes verront se poursuivre les efforts pour permettre de compenser le maintien du niveau de subvention Ville et stabiliser de manière pérenne les équilibres financiers. Ce rapport d'orientation budgétaire est l'occasion pour chaque secteur de faire un point d'étape sur les décisions du plan de refondation, ainsi que de proposer pour les années à venir des pistes de réflexion.

2.1 La prospective actualisée

En K€	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat d'exercice	-753	-574	-361	-346	140
Epargne brute	1 446	1 625	1 788	1 753	2 190
Capacité de désendettement	14,5	12,3	11,8	12,6	9,5

Cette prospective financière présentée lors du cycle stratégique-budgétaire fait état d'une situation dégradée en 2018 qui s'explique, notamment, par une diminution de la subvention Ville qui impactera l'exercice 2018 ; cette baisse de subvention Ville représente une recette en moins de 642K€. Toutefois, cette prospective tend à démontrer une amélioration sur les années suivantes en raison de décisions et projets qui viendront assainir la structure financière du CCAS.

La diminution du déficit sur la période 2018 à 2020 s'explique par la réduction du périmètre du SSPA et l'amélioration en 2022 correspond à l'ouverture de l'EHPAD Flaubert qui intègre l'EHPAD Delphinelles et l'EHPAD Narvik (des EHPAD qui génèrent actuellement des déficits structurels importants). Il sera primordial pour le CCAS de suivre ces hypothèses et de s'assurer de leur réalisation afin de maintenir une trajectoire saine, d'autant plus que ces hypothèses lointaines peuvent faire l'objet de fluctuations en raison des

zones d'incertitudes sur le long terme que nous ne maîtrisons pas.

Aussi, l'évolution positive de l'épargne brute aura une incidence directe sur la capacité de désendettement. Elle connaît une diminution importante sur la période en passant de 14,5 années à 9,5 années. Cela nous permet de passer sous la barre des 13 années de capacité de désendettement, plafond prudentiel qui sera imposé pour les collectivités type CCAS dans le cadre du Projet de Loi de Programmation des Finances Publiques 2018-2022. Néanmoins, la volatilité de l'épargne brute peut impacter de manière significative la capacité de désendettement et peut ainsi se dégrader rapidement ; à titre d'exemple, 100K€ d'épargne brute en moins représente une année de capacité de désendettement en plus. Être vigilants et suivre l'évolution de l'épargne brute est donc une nécessité afin d'assurer la pérennité financière ainsi que la solvabilité du CCAS.

Compte tenu des échanges qui ont eu lieu lors du cycle stratégique-budgétaire et du Débat d'Orientation Budgétaire sur le sujet de la politique de rémunération, le scénario vers lequel le CCAS s'oriente représente un coût qui se situe aux alen-

tours de 500K€, avec une mise en application s'étalant sur 3 ans. Ainsi, la prospective financière intégrant cette nouvelle dépense est la suivante :

En K€	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat d'exercice	-886	-922	-865	-858	-379
Epargne brute	1 313	1 278	1 284	1 241	1 671
Remboursement du capital	2 089	2 153	2 244	2 404	2 414
Epargne nette	-776	-875	-959	-1'163	-744
En-cours de dettes	21 173	20 543	21 800	22 896	22 125
Capacité de désendettement	16,1	16,1	17	18,5	13,2

L'absorption de cette nouvelle dépense, mais aussi du déficit au sens plus large, se fera par le biais des différents chantiers, présentés lors du cycle stratégique-budgétaire, qui seront menés durant l'exercice 2018. Ces chantiers de travail permettront un gain de recettes et une baisse de dépenses. À cela s'ajoute une sous-consommation des crédits qui est constatée chaque année notamment sur la masse salariale en raison de dépenses budgétées dans leur totalité mais qui ne se réalisent pas entièrement.

L'objectif sur les prochaines années sera de contenir l'évolution des dépenses et de poursuivre la réduction du déficit afin de limiter une accumulation de ces déficits d'années en années.

Il est à noter que, sur ce tableau, le résultat fait référence aux résultats

d'exercice, il ne fait pas état des résultats antérieurs à 2017. Afin d'avoir une vision globale de la situation financière du CCAS, il y a lieu de rappeler le passif qui s'élève à 1 395K€ :

- -767 K€ pour le compte 119 – Report à nouveau déficitaire,
- -1 090 K€ pour le compte 114 – Dépenses refusées par les autorités de tarification,
- +462 K€ pour le résultat d'investissement.

Le plafond de déficit à ne pas dépasser avant intervention de la Chambre Régionale des Comptes est de 2,9M€.

Les déficits concernent les budgets annexes du CCAS.

Dans le cadre de l'entrée en CPOM, des négociations avec le Conseil Département-

tal et l'ARS auront lieu afin d'aboutir à une reprise partielle du compte 114. En effet, le Département n'est pas fermé à cette hypothèse. En ce qui concerne le compte 119, des montants sont réinjectés chaque année afin de reprendre ce déficit, en augmentant les tarifs ou par une dotation exceptionnelle des financeurs. Une partie de ces déficits est parfois reprise par les financeurs (exemple du SSIAD et des sections soins EHPAD par l'ARS en 2017) mais, lors de l'entrée en CPOM, ces déficits seront de la responsabilité du CCAS et charge au CCAS de définir une stratégie pour reprendre ces déficits.

Les suites

À titre d'information, lors de la préparation budgétaire 2018, des objectifs de résultats financiers ont été fixés par direction/politique au travers de la lettre de cadrage. Le but recherché par cela était de parvenir à un équilibre budgétaire en

2018 en absorbant la diminution de la subvention Ville. Il a été déterminé, pour chaque direction, un besoin en subvention Ville 2018 à atteindre sur la base du CA 2016 diminué de 5%.

Le cycle stratégique-budgétaire a été l'occasion d'échanger sur les suites après la période de refondation et la stratégie à adopter. En effet, la période de refondation arrive à son terme en 2018 et, depuis 2016, nous avons un fonctionnement par direction/politique avec une subvention Ville affectée à ces directions/politiques et des objectifs financiers déterminés sur cette base. Ce mode de fonctionnement en silos atteint ses limites en raison de taux d'efforts différents par direction, des dynamiques de recettes différentes en fonction des directions (convergence tarifaire, augmentation régulière des tarifs, etc...) ou encore des projets spécifiques améliorant la structure financière du CCAS comme l'EHPAD Flaubert ou le SSPA.

Direction	Taux d'effort (compte tenu de la baisse de la subvention Ville - 2017/2018)
Ressources	4,5%
DEH	0,3%
DIOS	1,6%
DASPE	1,8%

Les décisions d'ores et déjà actées (Flaubert, modification des projets de service SSPA...) permettent de dégager des trajectoires d'évolution des soldes par direction.

Direction	Évolution du résultat projeté par direction entre 2018 et 2022
Ressources	-309K€
DEH	+520K€
DIOS	+280K€
DASPE	-134K€
DAT (reliquat de dotations aux amort.)	+150K€

La réflexion autour de la rupture des équilibres est donc pleinement d'actualité. Il est ainsi nécessaire de poursuivre cette réflexion avec les administrateurs du CCAS au cours de l'année 2018, afin de poser une stratégie pour les années à venir en déterminant, notamment, l'implication de la Ville et du CCAS dans le financement des dispositifs existants et, à fortiori, dans le développement de nouveaux dispositifs et projets stratégiques, en lien notamment avec la mise en œuvre du plan d'actions pour l'accès aux droits et à la stratégie « Ville amie des aînés ».

Focus sur les frais de sièges

La méthode

Dans le cadre de la mission d'amélioration des outils de pilotage budgétaire au CCAS, une réflexion a été menée sur les frais de siège afin d'aboutir à une nouvelle méthode de répartition de ces frais ; les enjeux étant plus de pertinence et de cohérence ainsi qu'une meilleure visibilité.

Définition de la méthode

La méthode de répartition des frais de siège mise en place est une approche se basant sur la méthode ABC – Activity Based Costing. Cette méthode considère la structure sous l'angle des activités qui composent ces frais de siège ; activités de type « ressource » mais qui concourent nécessairement à la réalisation des différents services du CCAS. Ce type de système repose donc sur une approche transversale.

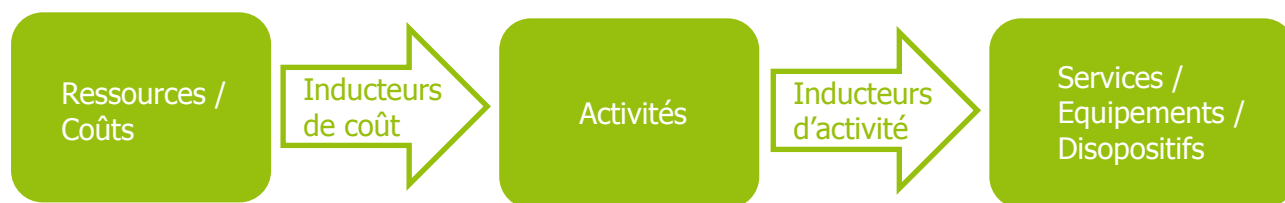
Cette méthode permet une meilleure transparence sur les modèles économiques des services et établissements du CCAS, en ventilant le coût de chaque activité du personnel du siège sur les services en fonction de leur consommation. Cela permet de limiter les dérives observées dans le cadre de la mise en œuvre de la comptabilité analytique « classique ». En effet, elle implique la notion d'inducteur – notion pouvant être définie comme étant le facteur causal de la formation des coûts – qui vient remplacer la simple clé de répartition souvent généraliste.

Ce système dit ABC a aussi pour approche le pilotage de la performance. Cela se traduit par la mise à disposition d'éléments sur les coûts qui soient les plus pertinents possibles. En effet, cette méthode permettra de se rendre compte du niveau de consommation des ressources par les services, ce qui aboutira à un meilleur pilotage des services car prise en compte de l'ensemble des coûts du service : charges directes et charges indirectes cohérentes. D'autant plus que les frais de siège du CCAS représentent une part conséquente dans les dépenses totales de la structure.

Cette méthode nécessite une connaissance accrue des activités des différents membres du personnel qui intègrent les frais de siège et cela passe par un travail de collaboration et d'échanges. La compréhension du fonctionnement interne de l'administration du CCAS étant le préalable à la mise en place du système ABC, une analyse fine des activités et des process a été menée.

Cette méthode facilitera les échanges avec nos financeurs. En effet, en ayant une connaissance fine de la constitution des frais de siège, nous sommes en capacité de les justifier et de les expliquer en toute transparence.

Schématisation de la méthode



Les inducteurs de coût : Ils ont pour rôle de permettre d'identifier le coût d'une activité.

Les inducteurs d'activité : Ils ont pour rôle de permettre la ventilation de coûts de l'activité sur les services en fonction de l'inducteur choisi et de la consommation par le service.

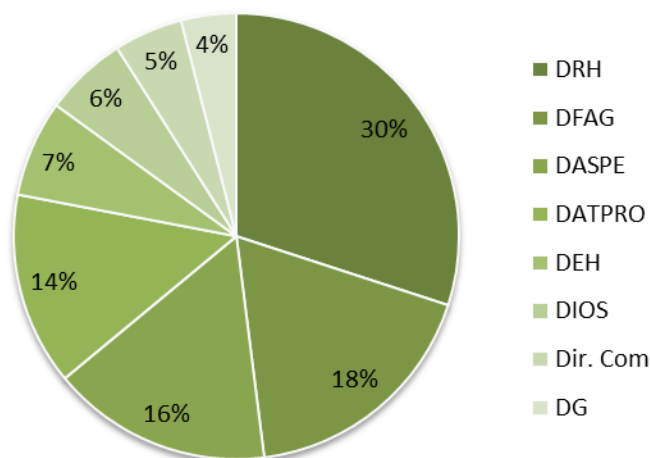
Activité : Ensemble de tâches élémentaires réalisé par un agent ou un groupe d'agent.

Résultats de la méthode

Pour l'exercice 2016, les activités « supports » représentent 7,6M€ composés à 80% par de la masse salariale et 20% par les charges d'environnement (locaux, fournitures administratives...). Les activités « opérationnelles » représentant 47M€, la part des frais de siège dans les dépenses totales du CCAS est ainsi de 16%.

La composition des frais de siège est présentée dans le graphique suivant :

Composition du coût



Les taux de frais de siège par direction

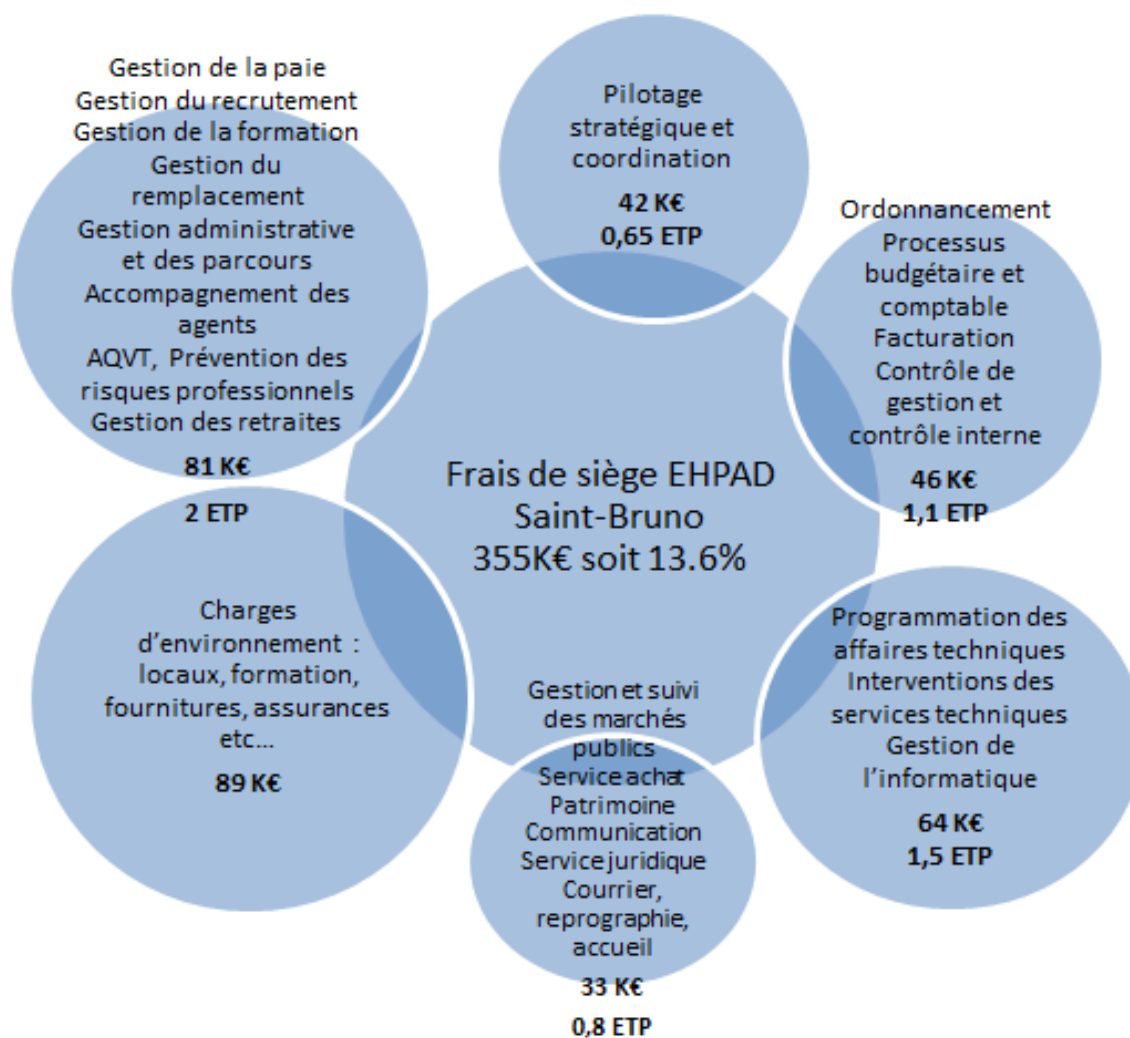
Direction	Taux moyen par direction
DASPE	17,2%
DIOS	14,7%
DEH	15,6%

Chaque service/équipement se voit affecter un montant de frais de siège correspondant à la consommation réelle de ces frais, ce qui se traduit par un taux en fonction des dépenses de chaque service.

Ainsi pour chaque service, nous pouvons avoir connaissance de la source des coûts, ce qui permet de clairement les expliquer et les communiquer (aussi bien en interne qu'en externe), mais aussi

d'identifier les marges d'amélioration et de réduction de ces frais de siège.

Le schéma suivant présente les résultats de cette méthode pour l'EHPAD Saint-Bruno avec l'identification précise des coûts en blocs d'activités ainsi qu'une traduction moyenne des coûts de masse salariale en équivalent temps plein afin de se faire une idée concrète de ce que cela représente.



2.2 La masse salariale et les ressources humaines

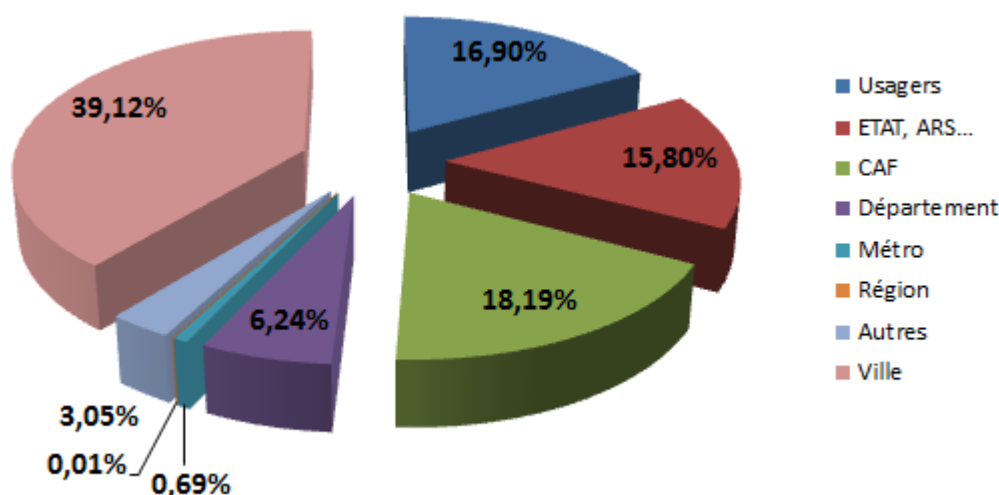
Le budget primitif du CCAS est constitué à 72 % par des crédits destinés à financer la masse salariale, ce qui représente une somme de 44,3 Mk€ en 2016 et 43 Mk€ en 2017. Fort de ce constat, le CCAS, dans le cadre de sa politique de ressources humaines qui favorise épanouissement et bien-être au travail de chacun et chacune, a souhaité réaffirmer sa volonté de :

- positionner les hommes et les femmes au centre de ses préoccupations,

- de retenir et d'attirer des talents,
- de développer durablement son patrimoine immatériel,
- d'investir les collectifs et le travail en réseau.

Cet accompagnement de la transition sociale est rendu d'autant plus essentiel que les forces vives chargées de faire vivre ce service public local sont sa principale richesse, financée par différents organismes et institutions.

La répartition en % des financeurs de la masse salariale



Un contexte réglementaire mouvant, des engagements institutionnels ambitieux

L'évolution du poste budgétaire dédié à la masse salariale est largement impacté par les nombreuses évolutions réglementaires décidées par les gouvernements successifs. L'enjeu pour le CCAS réside donc dans sa capacité à intégrer celles-ci et d'en mesurer les conséquences tant budgétaires que dans les projets menés, puis de les articuler avec les orientations adoptées par l'institution

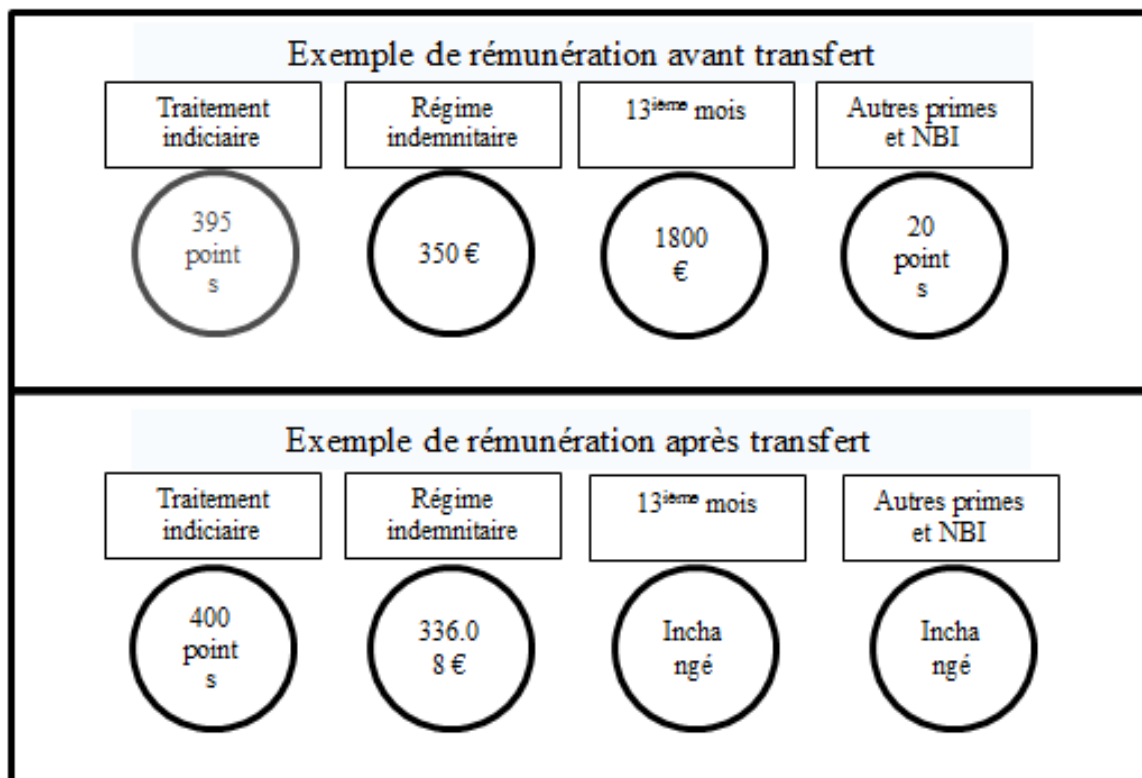
Les évolutions réglementaires et leurs conséquences

Report d'un an des dispositions prévues par le protocole Parcours professionnel carrières et rémunérations, dit « PPCR » :

- Pour le CCAS : - 170 K€ + un passage d'échelon et les augmentations liées ralenties,
- Pour les agent-es : pas de revalorisation + allongement de la carrière de 18 à 25 ans en moyenne (avancement moins rapide, évolution salariale plus lente).

Cette réforme visant la rénovation de la politique de carrière et de rémunération des fonctionnaires, initiée en 2016 et s'étalant jusqu'en 2020, a notamment pour objectifs de revoir les classements dans les échelons, la valeur du point d'indice ou encore les catégories de certains cadre d'emploi. Aussi, et afin de garantir le net à payer des agent-es, il a été décidé, lors de sa mise en place, de faire porter le manque à gagner immédiat – dû à un niveau de cotisations différent appliqué au traitement indiciaire et au régime indemnitaire – par chaque employeur public.

Le transfert primes/points expliqué



Le gouvernement actuel a décidé de reporter d'une année les dispositions à venir pour les années 2018, 2019 et 2020 du PPCR, prolongeant le dispositif jusqu'en 2021. Ce décalage a pour effet de déplacer d'un an les dernières phases et ce, de la manière suivante :

- Entrée en vigueur en 2019 au lieu de 2018 :
 - Passage des personnels sociaux (EJE, ASE...) en catégorie A
 - Seconde phase de la revalorisation pour les catégories B
 - Première phase de revalorisation pour les catégories C
 - Seconde phase du transfert primes/points pour les catégories A autres que médico-sociales
- Entrée en vigueur en 2020 au lieu de 2019 :
 - Deuxième phase de revalorisation pour les catégories C
 - Seconde phase de revalorisation pour les catégories A médico-sociale
- Entrée en vigueur en 2021 au lieu de 2020 :
 - Troisième phase de revalorisation des catégories C
 - Création d'un échelon à l'indice brut 1015 pour les catégories A

L'augmentation du taux de la CSG :

- Pour le CCAS : + 100 K€,
- Pour les agent-es : intégralement compensée via la baisse du taux de cotisation.

La mise en place de la journée de carence dans la fonction publique :

- Pour le CCAS : estimée à - 100 K€ avec un absentéisme stable,
- Pour les agent-es : Perte de rémunération à laquelle s'ajoute la mise en place de la règle de présentéisme.

Articulation avec les orientations de l'institution

Le Plan stratégique du CCAS adopté par le Conseil d'administration en 2015, dispose que « [ce dernier] déploie le principe d'organisation suivant : une posture relationnelle visant l'équité de traitement, l'équilibre et la bienveillance entre les agent-es et les personnes reçues et/ou accompagnées, en s'appuyant sur leurs capacités et leur pouvoir d'agir. »

Il s'agit donc d'articuler les enjeux financiers et les enjeux humains, d'intégrer la notion de coûts globaux et donc la complexité. Une illustration peut être donnée autour de la refonte de la politique de rémunération, de l'amélioration du traitement de l'absentéisme et par une adaptation équilibrée des organisations.

Un équilibre à trouver entre poids budgétaire, qualité de service et bien-être des agent-e-s

Cette volonté suppose de regarder de manière globale et de construire des systèmes cohérents qui articulent l'ensemble des enjeux afin d'initier un cercle vertueux. Par exemple, mieux prendre en compte l'usure professionnelle des séniore-s, l'accidentologie et calibrer les équipes en conséquence devrait entraîner une baisse de l'absentéisme. Pour mémoire, le service public dispensé par le CCAS repose principalement sur les hommes et les femmes qui le font vivre (72 %), investir dans les conditions salariales équivaut à investir dans le service public local.

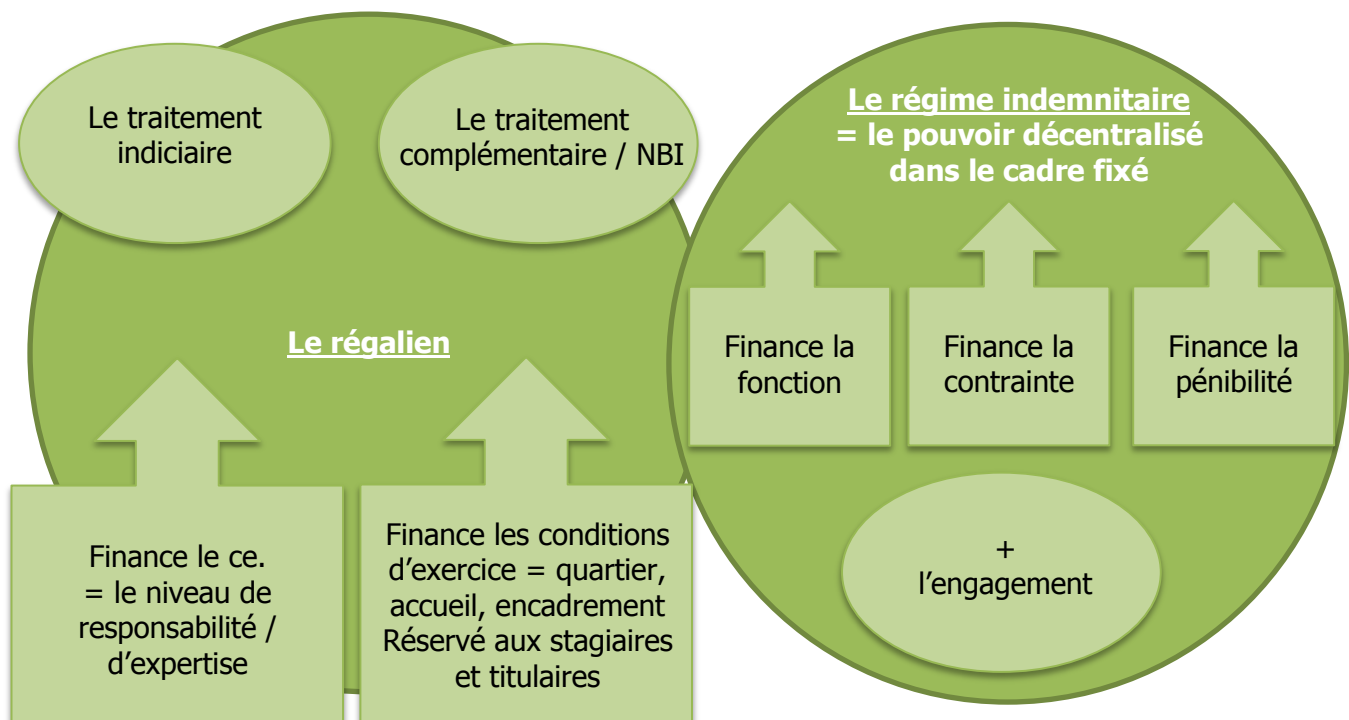
La mise en cohérence des décisions en matière de conditions salariales avec le projet politique de l'institution devrait garantir la cohérence entre la vision et l'action.

La refonte de la politique de rémunération

La refonte de la politique de rémunération nécessite de délibérer sur le Régime indemnitaire en tenant compte des décisions gouvernementales (nouveau gel de la revalorisation du point d'indice, report du transfert primes / points pour une cotisation plus forte à la retraite, relance de la journée de carence, avancement unique) pour un positionnement politique qui articule les enjeux, sans compenser.

Ainsi le système doit faire sens localement au regard des orientations de la collectivité et garantir un rapprochement

avec la Ville pour faciliter les mobilités entre les deux institutions tout en garantissant la spécificité de chacune.



Le Conseil d'administration du CCAS décide donc de considérer l'avènement du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel comme une opportunité pour répondre à ces enjeux tout en assurant une tension juste entre le plan de sauvegarde et l'augmentation salariale. Le CCAS profite de l'occasion pour construire un système qui permette :

- Le rapprochement avec la Ville :
 - une définition de fonctions identiques (en dehors des niveau 1,2 et 3) qui s'adaptent à chaque réalité,

- l'application d'une majoration encadrement, l'ensemble des agents sont intégré-e-s dans cette grille y compris celles et ceux de la filière médico-sociale.

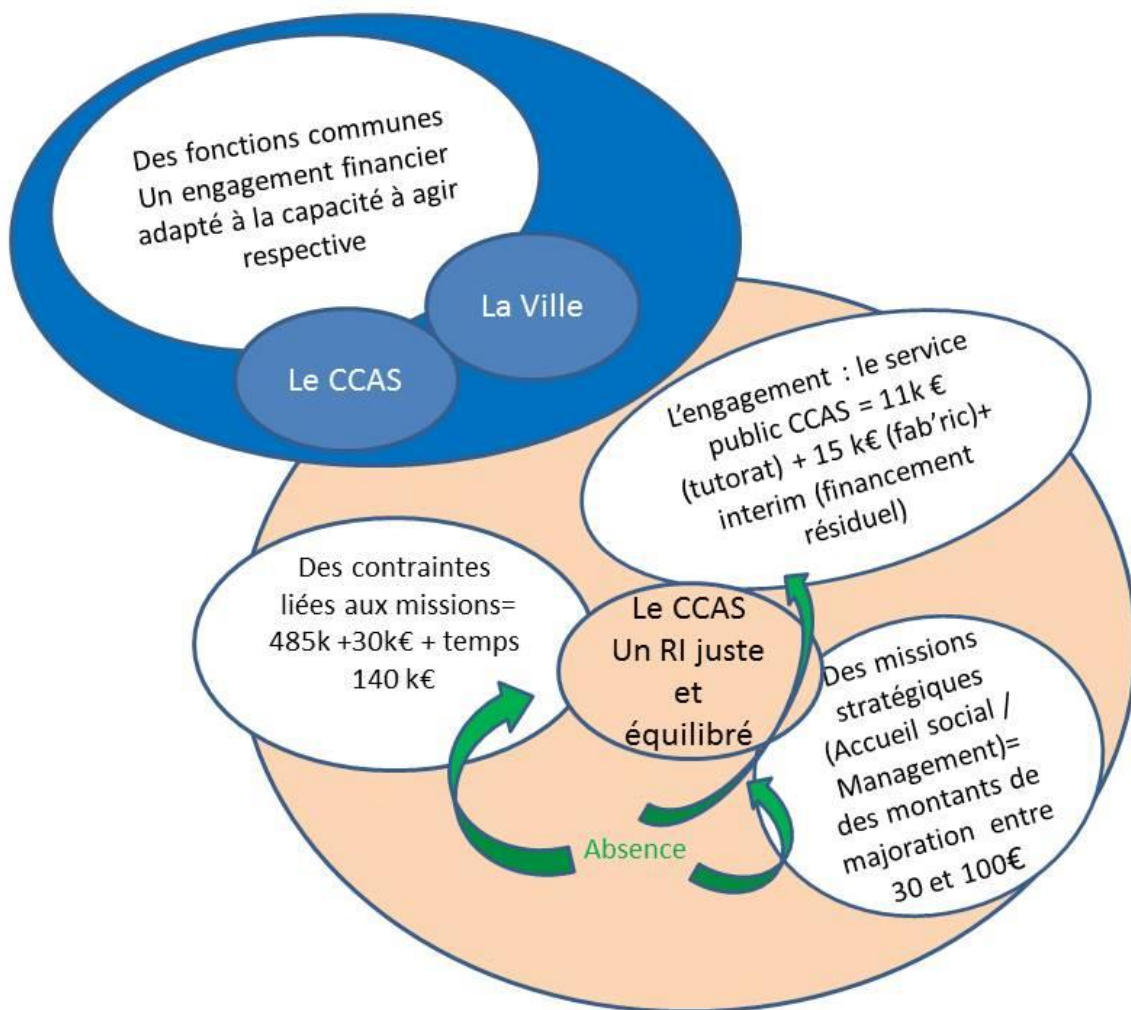
- Le maintien d'orientations spécifiques en cohérence avec la philosophie globale de son Plan stratégique, affichant une approche sociale au travers d'une augmentation mesurée pour tous, sans étirer les écarts de rémunération entre les plus et les moins hautes.

Un scénario intermédiaire va donc être construit autour d'une enveloppe entre 300 et 500k€.

Les contraintes des agent-es- qui caractérisent les métiers de l'institution sont déjà prises en compte (515 K€ + 140 K€ en temps). Ex : les horaires décalés (matins, soirs, WE), les interventions dans plusieurs équipements (multi-hiérarchie, lieux de travail multiples, multi directions sur sites différents), les nombreux déplacements professionnels, le service à domicile ainsi que les disponibilités régulières (à quantifier) en dehors des horaires de travail sauf si une couverture est possible par une astreinte, en cours de redéfinition. La dimension stratégique

de certaines missions à travers la création de majorations permet de valoriser les fonctions définies comme des priorités institutionnelles tels l'accueil social et le management. Enfin, l'engagement collectif et individuel au sein de la *Fab'ric*, sur des missions d'intérim, de tutorat est rémunéré. Cet aspect serait en partie financé par le redéploiement d'une partie de l'enveloppe « formation » ainsi que par l'affectation des crédits liés à la mise en place du « jour de carence » ou encore de tout gain lié à l'amélioration de la prise en compte de l'absentéisme.

Ce système peut être schématisé comme suit :



L'amélioration du traitement de l'absentéisme

Le taux d'absentéisme au CCAS s'élève à 10,75 % de l'effectif total, ce qui représente sur l'année 118,71 ETP. Les absences sont remplacées à hauteur de 55,30 %, soit un coût pour l'institution de 3,2 MK€ qui représente 7,40 % de la masse salariale totale, 2,3 MK € pour les seuls motifs liés à la maladie ordinaire.

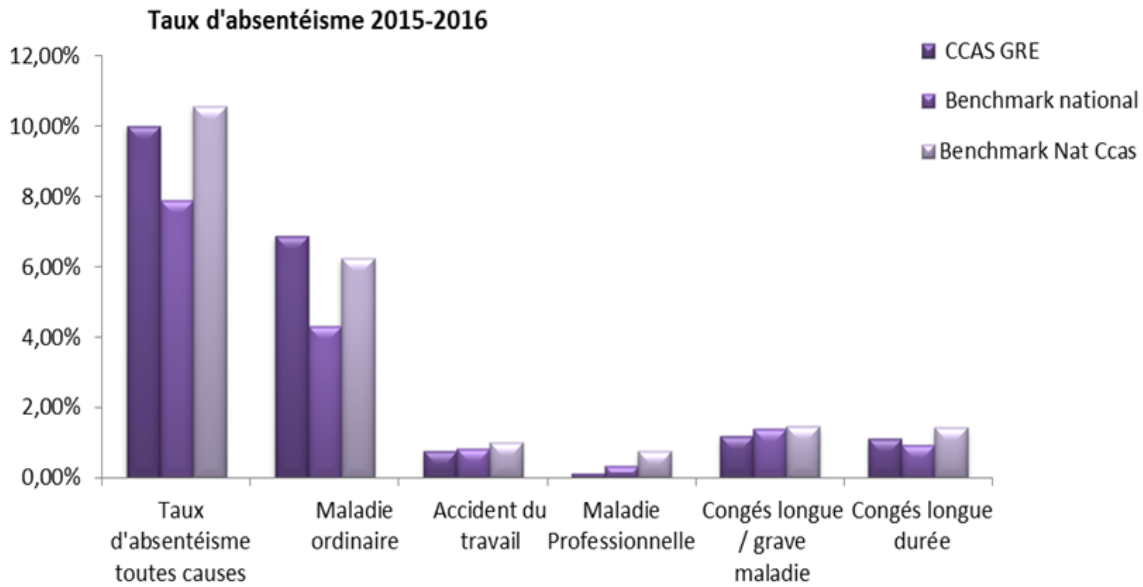
Au vu de ces éléments, l'amélioration du traitement de l'absentéisme représente un enjeu majeur pour la collectivité. Ainsi un suivi individuel de chaque agent-e est mis en place dès 30 jours d'absence constatés sur les 12 mois qui précèdent. Il est également proposé d'introduire des règles de présentéisme pour ce qui concerne la part de régime indemnitaire finançant les contraintes de poste et l'engagement individuel (cf schéma ci-dessus).

Le pilotage du remplacement est également une priorité. La mise en place d'un pool de remplacement et un calibrage affiné des agent-es sectorisé-es devrait permettre tout à la fois de fidéliser les

remplaçant-es et donc d'améliorer le service rendu, les conditions de travail des équipes de permanent-es, le turn-over des agent-es remplaçant-es ainsi que les conditions salariales des agent-es concerné-es. Une adaptation au plus près des besoins de chaque service et équipement est envisagée. Une fois ce calibrage réalisé, il est envisagé de proposer à des institutions de même nature une mise à disposition de remplaçant-e. Côté agent-e cela garantirait de proposer des quotité de temps de travail permettant de lutter contre la précarité mais aussi d'engager l'accompagnement des parcours.

Ces efforts devront être complétés par le nécessaire traitement des causes, au travers notamment du pilotage du départ en formation. En 2016, le nombre de départ moyen était de 4,8 jours / an / agent-e. Il s'agira donc de mieux piloter les départs. Au-delà, le CCAS compte nombre de métiers à usure ; le « prendre soin » devrait permettre d'influer sur la courbe de l'absentéisme et de tendre vers la moyenne nationale s'élevant à environ 8 %

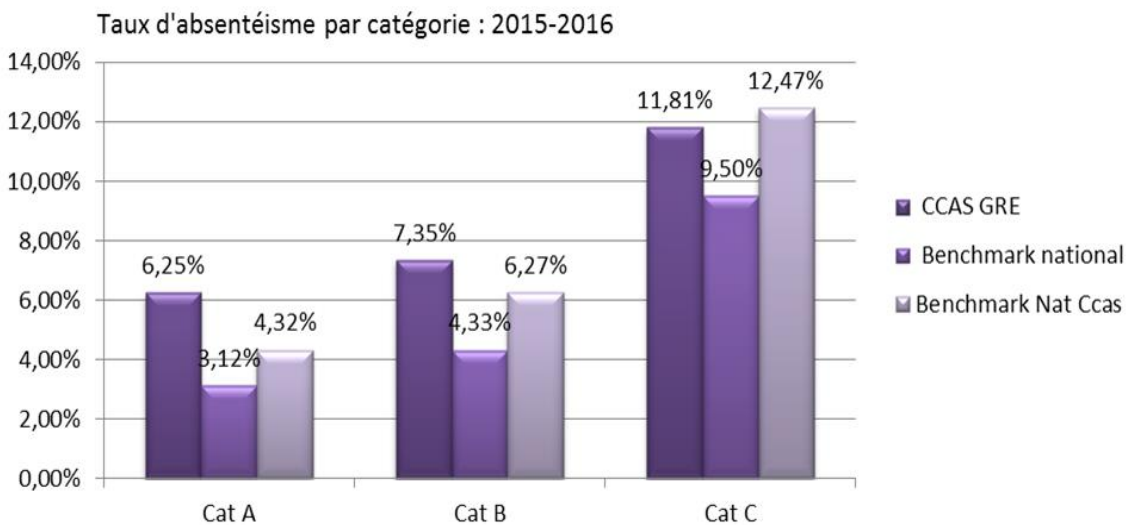
La place du CCAS dans le paysage national



Le CCAS passe au-dessus de la moyenne nationale en 2016 (+2 jours)

Fréquence des arrêts : légère augmentation de 2015 à 2016

Presque 2 arrêts par agent(e) en moyenne (pour 2016) : au dessus de la moyenne nationale et en dessous de la moyenne nationale des CCAS (2,5)



CATEGORIE C (dans les moyennes nationales)

CATEGORIE A : plus faiblement touchée mais au-dessus des moyennes nationales

Les 2 principaux chantiers priorités : lutte contre l'accidentologie et amélioration des conditions de travail des agent-es occupant la fonction entretien

- Passer sous la barre des 120 accidents annuels, baisse de 5 % du nombre d'ETP impactés. Le métier le plus fragile est celui d'aide-soignant-e qui gé-

nère 2 887 jours de maladie correspondant à 1 635 jours en ETP - soit 1 ETP. Cela représente près d'un 1/4 des accidents dont la moitié est liée aux gestes, postures et manutention. Les sénior-e-s (plus de 55 ans) sont plus accidenté-es- que les autres agent-e-s et comptabilisent 21% des accidenté-e-s, 39% des accidents touchent les plus de 50 ans.

Les chiffres de l'accidentologie :

- 465 accidents sur les 3 ans
- 10 616 jours d'arrêt maladie soit 10 075 en ETP (6 EQTP)

Soit 3 538 jours d'arrêt par an

- Remplacement : 57 191,76 euros en 2016
- Accidents liés aux gestes et postures de travail et manutention (35% des accidents)
- Accidents liés aux chutes (18%)
- Risque routier (18%)

- La fonction entretien : des métiers à usure et à valoriser. Les agent-es d'entretien (en articulation ASPE et ASPA) représentent la population la plus vulnérable (11,22 %) : un chantier institutionnel sera lancé en 2018 sur la fonction entretien. Ce métier regroupe 17,56 % de l'effectif global du CCAS, 6,4 millions d'euros de masse salariale en 2016, dont 1,11 millions d'euros de remplacement (2 millions en 2015). Cette fonction cumule 23,31 % des absences CCAS en ETP (23,38 % en nombre de jours). Elle est centrale dans la mesure où elle est présente dans la quasi-totalité des équipements

pour les agent-es d'entretien, dans les 9 résidences autonomie et EHPAD pour les ASPA et dans les 28 EAJE pour les ASPE.

Ces métiers se caractérisent par des horaires atypiques, des amplitudes horaires de 6 à 20h et de nombreux « coupés ». La population d'agent-es est vieillissante, la moyenne d'âge s'élève à plus de 40 ans tous statuts confondus, et presque 46 ans pour les titulaires.

Construction de modèles RH pour une optimisation qui s'adapte à chaque réalité et qui prend en compte le bien-être des agent-e-s pour garantir un service public de qualité

Il s'agit pour le CCAS de chercher l'équilibre entre sa capacité à agir, et donc sa capacité financière, la qualité de service et le bien-être au travail, ce qui suppose souplesse et adaptation. L'enjeu est de mesurer les coûts collectifs globaux des décisions prises. Ce qui parfois semble être une optimisation peut induire des coûts indirects plus importants.

Aussi, il s'agit de réfléchir les organisations en :

- calibrant les équipes au plus juste en intégrant tous les temps y compris les réunions de service, formation, projets...,
- identifiant la répartition adaptée des professionnel-les,
- intégrant l'ensemble des absences prévisibles,
- structurant un pool de remplaçant-es pour couvrir les besoins tout en injectant de la souplesse,
- remplaçant au plus juste.

2.3 Le transfert des services techniques à la Ville

Dès 2013, le chantier du transfert des services techniques du CCAS à la Ville a été lancé. La mise en œuvre effective sera opérationnelle à compter du 1^{er} février 2018.

Les échanges avec la Ville ont conduit à une solution, dans laquelle le CCAS conserve la propriété de son patrimoine, et le suivi des investissements réalisés sur ses biens. Les petits travaux en régie, la gestion et le paiement des dépenses de fonctionnement des bâtiments seront pris en charge par la ville et refacturés au CCAS.

Les conséquences budgétaires pour le CCAS seront distinctes selon que les dépenses concernent les ressources humaines ou les autres dépenses.

Pour ce qui concerne le personnel, les agents étant employés désormais par la Ville, cette dépense nouvelle sera compensée par une baisse équivalente de la subvention Ville au CCAS.

Pour 2018, la conséquence sera une baisse de la subvention de 493 270€ pour 11 mois de salaire, soit 538 113€ pour une année pleine. Cette dépense correspond au 13,5 ETP estimés nécessaires pour permettre à la Ville d'assurer sa mission, ce qui représente déjà un surcoût.

S'agissant des autres dépenses de fonctionnement (maintenance, entretien, petits achats...), elles seront refacturées au CCAS sur la base du montant réel N-1. Pour la première année, un montant forfaitaire a été déterminé au regard de la consommation passée (trois ans), soit 657 956€.

Enfin, une dépense supplémentaire de 45 000€ sera facturée au CCAS en contrepartie des missions de maîtrise d'œuvre réalisées par la Ville pour le compte du CCAS.

3.1 Les éléments relatifs aux Ressources Humaines des directions ressources

La période se distingue par une adaptation profonde des organisations de l'ensemble des directions ressources. Celle-ci est rendue nécessaire au regard du contexte de mutation dans lequel l'institution évolue et qui nécessite transformation, optimisation et création de fonctions nouvelles nécessaires aux besoins de l'institution et de la période, notamment pour accompagner les chantiers institutionnels (réorganisation, management, complexité des dispositifs financiers). Ainsi, la Direction des bâtiments intègre la Direction immobilière municipale au 1^{er} février 2018 ; les cellules de gestion sont réintégrées aux Directions des finances et des ressources humaines. En sus, la Direction des finances et de l'administration générale et celle des ressources humaines revoient leur organisation en profondeur afin d'optimiser les missions liées à la gestion pour investir le conseil et l'expertise. Cela se traduit par la suppression de 4 ETP répartis sur les deux directions.

Il est proposé de préserver, voire renforcer, certaines fonctions afin de garantir la capacité de ces directions à accompagner l'institution dans son intégralité.

Les indicateurs des directions ressources

91,02 ETP occupés par 126 agent-es, dont près de 40 % à la direction des ressources humaines. La majorité des agent-es a entre 40 et 49 ans. La masse salariale 2016 s'élève à 4 296 991,60 € dont 235 197,89 € de non titulaires (remplacements 102 779,98, renforts 70223,86, emplois aidés 62 194,05) ce qui représente 5,47 % contre 11,58 % pour le reste du CCAS. Le taux d'absentéisme s'élève à 8,99 % dans la moyenne nationale de l'absentéisme au sein des collectivités et les absences sont remplacées à 30 %, soit moitié moins que pour le reste de l'institution.

Des efforts poursuivis par les directions ressources pour l'atteinte de la trajectoire

L'adaptation de l'organisation de la direction des ressources humaines, menée en 2017 suite à l'adoption des orientations de la politique RH du CCAS, a permis de préserver des missions correspondant à 26,5 ETP et également d'en créer de nouvelles. Ainsi, l'accompagnement des organisations, la prospective, la diversité et la GPEEC sont présents au sein de

l'institution ; cela représente 4 ETP. Enfin des missions ont été renforcées telles la prévention, l'ergonomie et l'accompagnement des agent-es dans leur parcours professionnel ; elles représentent 4 ETP. Pour y parvenir, des missions ont été « décôtées » ; ainsi, l'ensemble des postes dédiées au secrétariat de service sont calibrées pour des agent-es de catégorie C. Cette nouvelle répartition permet de comptabiliser 1 ETP en moins.

L'adaptation de l'organisation de la DFAG débutée en 2017 et finalisée en 2018 prévoit, de même, de préserver des missions et d'en développer d'autres. Un chantier essentiel sera la réussite de la mutualisation des cellules de gestion, qui permettra de redéfinir les responsabilités de chacun et de déboucher sur des sources d'optimisation (entre cellules, avec les marchés publics...). Pour autant, le cadre ainsi défini devra permettre le renforcement des missions stratégiques telles la construction budgétaire, la qualité comptable, l'utilisation des nouvelles technologies dans l'activité quotidienne.

Ces adaptations permettront d'engager des économies dès 2018. Ainsi, le non remplacement des départs ou des remplacements partiels permettront une économie de 46 K€. Dès le début de l'année, les postes de chargé-e de mission qualité de vie au travail (-56,5 K€), puis celui d'un acheteur au marché public (-35 K€) ainsi que 2 postes à la direction des finances (-70 K€ / -80 K€) ne seront pas remplacés. Les missions jusqu'alors réalisées par le secrétariat DATPRO seront effectuées par les secrétariats des RH et des finances (- 1 ETP). L'ensemble de ces

dispositions permettront en année pleine une économie de 147k€.

Les efforts seront poursuivis à travers l'optimisation des fonctions de secrétariat de direction Ressources ainsi que la recherche du financement d'un poste de chargé-e de remplacement grâce à la mise en place d'une prestation proposée à d'autres acteurs (recette envisageable 20 K€).

**Des secteurs préservés
comme la formation,
BP 2018 : 228 500€ y compris
les formations prévention
28 000€ (CA 2016 : 157 757€)**

L'accompagnement des agent-e-s et des collectifs est rendu d'autant plus essentiel dans une période de forte contrainte. Le taux de départ en formation des agent-es du CCAS est particulièrement élevé, ce qui démontre l'engagement de la collectivité dans ce domaine. La contractualisation fin 2017 avec le CNFT, pour permettre la réalisation des formations liées aux priorités institutionnelles du Plan de formation triennal, concrétise cet engagement. La volonté de la majorité de réaliser les efforts nécessaires tout en maintenant une ambition rend cet accompagnement d'autant plus nécessaire, ce qui explique le haut niveau d'engagement financier. Ainsi, 228,5 K€ y compris les formations liées à la prévention (28 K€) sont inscrits au BP 2018. Pour mémoire, le compte administratif de 2016 affichait une dépense de 158 K€. Ces dépenses, inférieures au niveau des crédits inscrits pour 2018, ont financé :

POUR L'ANNEE 2016	Nbre de jours de remplacement pour motif formation	Nbre de jours de départ en formation	Taux de remplacement au motif de la formation	Taux de départ en formation par direction	Taux de départ en formation de la direction au global du CCAS
DASPE	155	1885	8,22%	50%	43%
DEH	551	2142	25,72%	40%	25%
DIOS	55	753	7,3%	54%	21,5%
RESSOURCES	0	357	0	*	9%
SG ET DG	0	33	0	*	1,5%

3.2 Les éléments relatifs aux ressources humaines de la DEH

Cette direction compte 255,31 ETP pour 511 agent-es. 35 % des effectifs, soit 90,15 ETP, ont plus de 50 ans, cette catégorie concentrant le plus fort taux d'absentéisme (+ 18%). Elle comptabilise 55,47 ETP de personnel non permanent dont 40,44 remplaçant-es, 6,87 en renfort et 8,17 emplois aidés. Pour ces derniers, la récente décision gouvernementale d'en limiter le nombre fragilise de manière importante les différents collectifs y faisant appel.

Les crédits dédiés au financement de la masse salariale s'élèvent à 10,3 M€, dont presque 2 M€ (14,47 %) consacrés aux emplois non permanents liés principalement à du remplacement pour maladie et pour congés annuels.

Au regard des caractéristiques de la direction et des priorités institutionnelles, la DEH s'engage à optimiser la fonction administrative (direction d'établissement, secrétariat...) par une réflexion sur les leviers d'amélioration de l'articulation des différentes missions, à valoriser les agent-

es spécialisé-es « Personnes âgées », métiers à usure, ainsi qu'à mieux structurer les services dans un système d'ouverture 24/24 afin de partager un référentiel.

Optimisation de la fonction administrative

En 2017, cette fonction représente 1,5 M€ de la masse salariale dédiée, soit 15 % de la MS de la DEH. Il existe des similitudes et également des spécificités en fonction de la typologie des établissements (Résidences autonomie / EPHAD / Hébergement d'urgence). Ainsi sera étudié le binôme direction / fonction administrative pour les résidences autonomie, le binôme de direction (Direction / IDEC) ainsi que fonction administrative pour les EPHAD et la direction commune (directeur-riche / adjoint-e) et la fonction administrative pour le CHRS, le CAI et les LHSS.

L'optimisation recherchée dans la répartition des missions articule enjeux de terrain, enjeux financiers et sécurisation.

Valorisation du métier d'agent-e spécialisé-e personnes âgées, métier à usure

Ce métier se caractérise par une intervention des agent-es dans des lieux de vie, leur proximité avec les résident-es ainsi qu'un rôle de veille important. Les ASPA ont une moyenne d'âge qui s'élève à plus de 49 ans. En 2016, 1,4 MK€ étaient consacrés au financement des agent-es occupant cette fonction dont 169 333,44 € de crédits affectés au remplacement, ce qui représentait 12,4 % de la masse salariale totale.

L'objectif est de limiter à 150 000 € le remplacement sur cette fonction, en visant 12 % de taux d'absentéisme contre 14,24 % de taux d'absentéisme aujourd'hui.

La structuration des services : partager un référentiel, connaître pour mieux agir

Il s'agit de traduire les conventions tripartites en langage territorial ; ainsi, l'organisation de chaque établissement sera présentée en 2018 en comité technique afin de stabiliser les organisations. À ceci s'ajoutera la mise en place d'un pool de remplacement et/ou d'une équipe d'agent-es sectorisé-es et la relance, dans le cadre de la charte des temps, d'un outil de gestion des plannings pour améliorer l'efficacité des demandes de remplacements.

Cette mise à plat sera l'occasion de construire un modèle d'organisation RH qui vise l'atteinte de l'objectif d'action sociale « une offre publique d'hébergement de qualité sur le territoire pour les personnes âgées, notamment pour les plus fragiles », en veillant à apprivoiser le temps du 24/24 (continuité du service).

3.3 Les éléments relatifs aux ressources humaines de la DASPE

La DASPE regroupe 526,66 ETP pour 705 agent-es. Plus de 200 ETP, soit plus de 50 % de l'effectif de la direction, ont plus de 50 ans et 104 moins de 30 ans. Elle se caractérise par cette composition « polaire ».

Le taux d'absentéisme est dans la moyenne CCAS, le taux de remplacement externalisé est inférieur (47,83 % contre 61,90 %) aux autres secteurs du CCAS en raison de la présence d'agent-es sectorisé-es.

Les moins de 40 ans sont plus absent-es que les autres et les 30 – 39 ans plus particulièrement avec un taux d'absentéisme qui s'élève à 13,42 %. Le montant des crédits affectés au financement de la masse salariale est de 19,7 MK €, dont 1,4 MK€ (7,77 %) d'emplois non permanents liés principalement à du remplacement pour maladie ordinaire et maternité.

Au regard de ces éléments et des priorités institutionnelles, la DASPE s'engage à optimiser son organisation en garantissant

sant la qualité de service, la sécurité des usager-ères et des agent-es ainsi que le bien-être. Il s'agit d'investir les métiers pour les valoriser et d'articuler les intérêts pour ce qui concerne les temps partiels.

La création d'un modèle RH, exemple pour une crèche de 25 places

Postulats de l'étude : pour une crèche de 25 places (+/- 10 %), dont l'amplitude

horaire quotidienne est de 10 heures soient 2 350 heures (47*10*5) annuelles, et en partant du principe que les agent-es travaillent 1 607 heures par an, que 2/3 des enfants marchent et qu'1/3 des enfants ne marchent pas et qu'un encadrement réparti entre agent-es diplômé-es et non diplômé-es moitié / moitié est visé, le nombre d'ETP suivant est légalement nécessaire :

Enfants	Répartition enfants	Encadrement Nombre d'adultes / enfant	Amplitude horaire / an / type d'enfants	en ETP	Personnel diplômé	Personnel non diplômé
-18 mois	8,33	1,67	3916,67	2,44	1,22	1,22
+ 18 mois	16,67	2,08	4895,83	3,05	1,52	1,52
Total	25	3,75	8812,5	5,48	2,74	2,74

Le nombre d'ETP ramené au taux d'occupation

	Taux d'occupation mars 2017	ETP personnel diplômé	ETP personnel non diplômé	Total	Arrondi
7h-8h	0%	0	0	0,00	0,00
8h-9h	46%	1,25	1,25	2,50	2,50
9h-10h	94%	1,15	1,15	2,30	3,45
10h-11h	94%	2,58	2,58	5,16	5,5
11h-12h	93%	2,54	2,54	5,08	5
12h-13h	74%	2,02	2,02	4,03	4
13h-14h	84%	2,30	2,30	4,61	4,5
14h-15h	88%	2,42	2,42	4,84	5
15h-16h	88%	2,42	2,42	4,84	5
16h-17h	87%	2,39	2,39	4,79	5
17h-18h	32%	0,88	0,88	1,76	2
18h-19h	0%	0,00	0,00	0,00	0
Total ETP		19,96	19,96	39,90	41,95
Total agent-es		2,85	2,85	5,70	6,00
Total agent-es CCAS		5,8	3	8,80	9

Répartition au regard du taux d'occupation de Mars 2017
2,8ETP de différentiel

Au-delà du différentiel en nombre d'ETP entre la répartition théorique et celle vécue au CCAS, il existe également un décalage au niveau de la répartition des agent-es diplômé-es ou non.

En approfondissant l'étude autour des heures réellement effectuées, du taux d'absentéisme... on constate des marges supplémentaires, notamment dans la répartition des équipes. Une analyse crèche par crèche devra permettre d'ajuster au plus près l'organisation de chacune.

Préciser les périmètres pour valoriser les différentes fonctions et les métiers

Les périmètres des métiers ASPE et auxiliaires de puériculture devront être précisés. La vision des métiers sera confrontée au référentiel métier théorique afin d'aboutir à un référentiel CCAS construit par et avec les agent-es. Cela permettra de glisser progressivement des organisations actuelles à celles définies dans le cadre du modèle RH.

Cet objectif est d'autant plus important que la masse salariale dédiée à ces fonctions s'élève à 10,15 M€ en 2017, soit quasiment 50 % du montant total affecté à la DASPE dont 850 000 € pour des

agent-es non titulaires / remplacement hors agent-es sectorisé-es.

Investir les temps partiels, entre intérêt individuel et celui de l'institution

Sur les 229 temps partiels du CCAS (136 sont positionnés à la DASPE), 71 (61 à la DASPE) sont « complétés » pour garantir la qualité de service. Cela représente un surcoût pour la collectivité, la masse salariale dédiée au financement des compléments de temps partiels s'élevant à 385 K€ (285 K€ pour la DASPE). En effet, le financement d'un temps partiel à 80 % s'élève à 86 % auquel s'ajoute le complément de temps partiel à 20 %. Le coût de l'ETP est donc de 1,06 ETP, ce qui équivaut à un surcoût pour l'institution à court terme et augmente le risque de sollicitation d'un report des départs en retraite en raison de pensions trop basses.

En 2018, une expérimentation proposant aux agent-es de passer à temps plein en garantissant l'aménagement initial sera réalisée. Cela suppose d'adapter la gestion actuelle des plannings, de la décliner par établissement et entraînera, pour certains, une annualisation du temps de travail.

3.4 Les éléments relatifs aux ressources humaines de la DIOS

La DIOS est particulièrement impactée par l'adaptation des périmètres. Sa feuille de route RH consiste en la mise en place d'un pool de remplacement, notamment pour la filière soin, et dans l'accompagnement des adaptations de service.

Cette direction comptabilise 202,47 ETP pour 327 agent-es, dont 143,77 d'agent-es entre 20 et 49 ans, ce qui la démarque du reste de l'institution. Elle se caractérise également par un fort taux d'absentéisme des + de 60 ans qui est 2 fois plus important que pour le reste du CCAS. Le remplacement s'élève à

26,64 ETP pour 55,70 ETP d'absence. Les crédits affectés à la masse salariale s'élèvent à 8 352 559,31 € dont 1 037 792,72 € (12,42 %) composés à 3,15 % par du budget action (263 443,51 €).

Les accidents du travail sont 0,5 % plus élevés que pour le reste du CCAS (spécificité du service à domicile) et l'absence pour maternité/paternité est plus élevée en cohérence avec la moyenne d'âge.

Le taux d'absence des rédacteurs est significatif : 14,9 % contre 8,9 % pour le reste du CCAS.

4

La politique de gérontologie

4.1 La gestion des établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD)

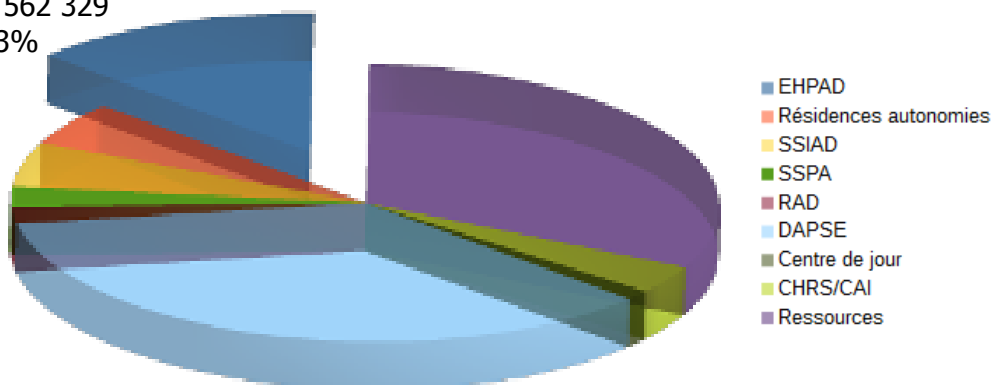
L'année 2018 sera marquée par le processus de négociation du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec les autorités de tarification. Le CCAS a engagé cette démarche en toute transparence. Les premiers échanges ont été l'occasion de présenter la situation financière des EHPAD du CCAS dans sa globalité (déficit

annuel, reporté et refusé), ainsi que de formuler des propositions de mesures pour un retour à l'équilibre. Au regard de ces éléments, le Conseil Départemental et l'ARS proposent de reporter d'une année la signature de ce contrat et d'utiliser 2018 pour sa négociation.

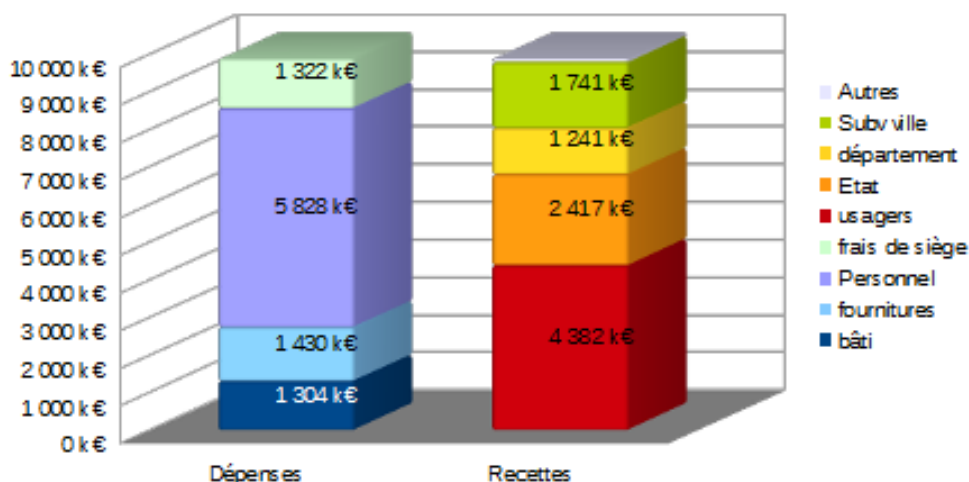
Rappel des grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfact.

8 562 329
13%

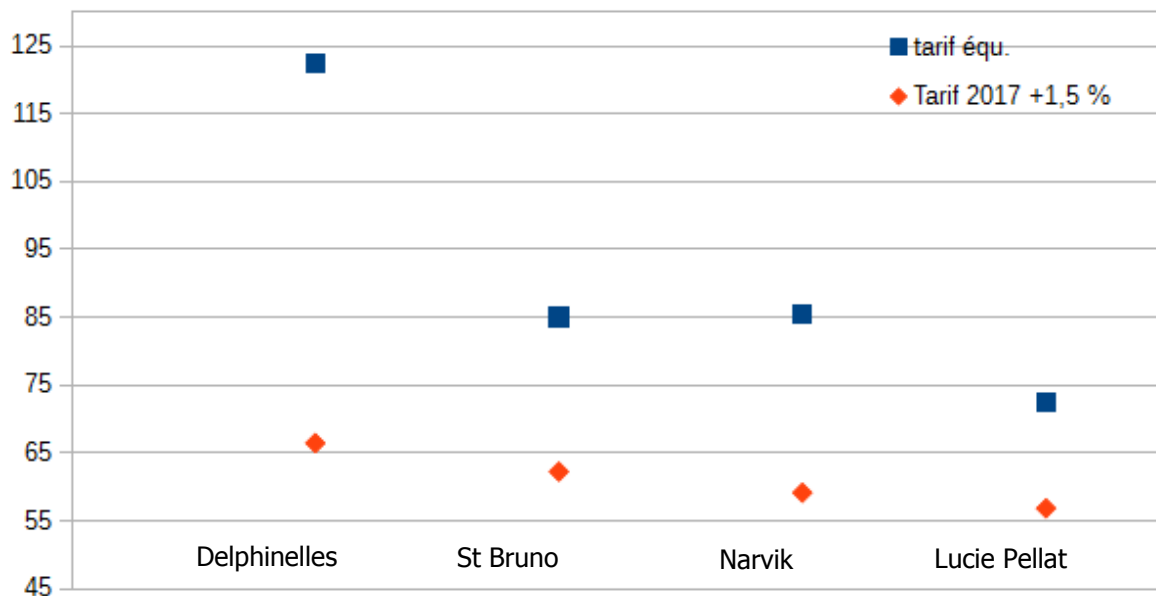


Equilibres BP 2018 EHPAD



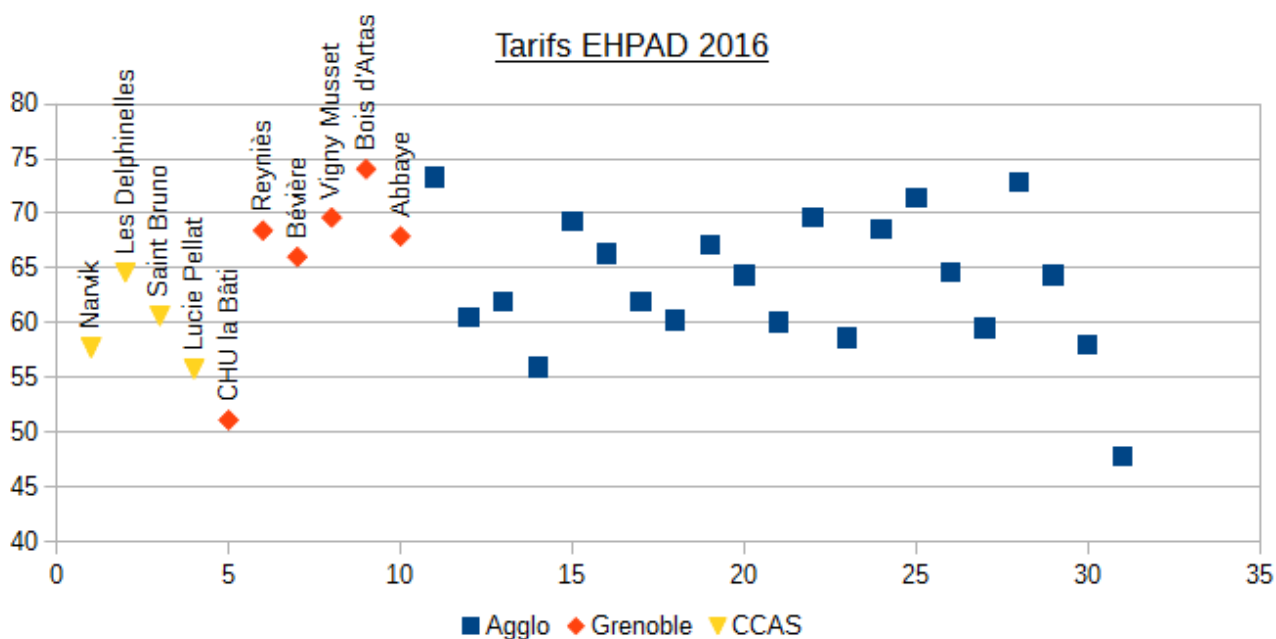
Une situation financière en recherche d'équilibre

L'analyse de nos établissements fait ressortir un décalage significatif entre les tarifs nécessaires pour assurer l'équilibre budgétaire et les tarifs qui sont aujourd'hui demandés aux résidents.



Cette situation, issue des négociations passées avec le Département, est le résultat de la volonté partagée par le Département et le CCAS de maintenir une tarification qui permette d'accueillir les résidents aux ressources modestes et qui

soit également conforme à la qualité actuelle de notre offre bâtementaire. Il en ressort aujourd'hui également un décalage avec les établissements de Grenoble et de son agglomération.



Cette situation participe à un déficit qui est estimé à ce jour à 1 790k€ pour l'année 2018. Si une partie (1 500k€) est financée par la subvention Ville affectée aux EHPAD (correspondant à la subvention Ville d'équilibre 2016 moins la participation au plan de sauvegarde 5 %), une partie nécessite la prise de décisions immédiates afin de pouvoir diminuer le montant du déficit annuel (290k€).

Une situation transitoire

La stratégie patrimoniale

Face à cette situation, le patrimoine bâti représente un véritable levier d'optimisation.

- La décision de créer le nouvel EHPAD Flaubert (84 pl.) en remplacement de ceux de Narvik (24 pl.) et Delphinelles (46 pl.) devra permettre, si ce n'est de supprimer tout déficit, au moins d'en limiter le montant à un niveau qui soit finançable par la subvention Ville. Toutefois, si nous avons construit des modèles économiques devant permettre d'obtenir un équilibre financier du futur établissement, les délais incertains, les exigences bâtementaires ou les éventuelles évolutions législatives nous conduisent à tenir une position de prudence quant à sa réalisation.

- Par ailleurs, les contraintes bâtementaires pesant aujourd'hui sur l'accueil des personnes âgées dépendantes à Saint Bruno imposent de repenser le projet d'établissement. Aujourd'hui, celui-ci accueille environ 25 résidents non dépendants payant un tarif correspondant à celui d'une résidence autonomie. Cela crée un décalage avec les autres résidents bénéficiant de la prestation EHPAD en raison de leur niveau de dépendance. Cette situation n'est plus viable au regard des contraintes bâtementaires et organisationnelles qu'exigent la prestation EHPAD et du déséquilibre financier que génère cette différence de tarifs. L'étude, qui sera réalisée courant 2018, devra poser la nature du projet d'établissement (résidence autonomie, EHPAD ou autres objets) et sa viabilité financière.

L'augmentation des tarifs

Dans ce cadre il est proposé au Conseil d'Administration du CCAS de voter une proposition d'augmentation des tarifs supérieurs aux évolutions passées :

Cette proposition permet de dégager en année pleine une recette de 90k€.

	2014	2015		2016		2017		Prop. 2018	
	Tarif	Tarif	% évol.	Tarif	% évol.	Tarif	% évol.	Tarif	% évol.
Delphinelles	61,64	63,69	3,33%	64,65	1,51%	65,30	1,01%	66,28	1,50%
Narvik	57,37	57,41	0,07%	57,74	0,57%	58,30	0,97%	60,63	4,00%
Lucie Pellat	54,66	55,12	0,84%	55,41	0,53%	56,03	1,12%	58,27	4,00%
Saint Bruno	58,95	59,37	0,71%	60,46	1,84%	61,20	1,22%	62,12	1,50%

Courant 2018, une réflexion devra être réalisée sur la proposition de « re-basage » des tarifs formulée par le Département. Cette revalorisation forte des tarifs aurait pour principal but de réduire d'avantage le déficit annuel des EHPAD. Toutefois, la vocation sociale de notre institution implique que cette démarche s'accompagne d'une refonte de la tarification permettant une contribution proportionnée aux revenus. On parlerait alors de « tarification sociale » des EHPAD, applicable à compter de 2019.

Dans le cadre de la revalorisation des tarifs 2018, il convient de noter la particularité de l'établissement Lucie Pellat. Cet équipement est devenu EHPAD en janvier 2004. Pour accompagner cette transformation auprès des résidents, il a été décidé de distinguer trois prestations au sein du prix de journée payé par l'usager : l'hébergement proprement dit, la restauration et la blanchisserie. Les résidents qui le souhaitent pouvant ne payer que le tarif hébergement.

Il est proposé de revenir sur cette spécificité et de se mettre en conformité avec les textes en actant le principe d'un passage au tarif complet pour l'ensemble des résidents. De façon à accompagner cette transition, il peut être envisagé que seuls les nouveaux entrants se voient appliquer le tarif complet.

En contrepartie, une attention renforcée sera portée à l'amélioration de la qualité du service, notamment autour des chantiers « ressources humaines » (bien traitance, lutte contre l'absentéisme, fidélisation des remplaçants...) mais également à travers des démarches visant l'association

des familles et des résidents à la vie de l'établissement (contrat de séjour, participation au conseil de la vie sociale...).

Les chantiers à ouvrir dans le cadre de la négociation du CPOM

La phase de négociation menée avec les autorités de tarification a débuté par une présentation au plus juste de la situation financière des EHPAD ainsi que d'un plan d'amélioration de la qualité du service. Celle-ci faisait ressortir un déficit annuel avoisinant les 2M€. Cette présentation, étayée et complétée par un plan de retour à l'équilibre argumenté, a permis aux autorités de tarification de prendre la mesure des enjeux. Cette transparence semble porter ses fruits puisque le Département fait preuve d'ouverture sur deux sujets importants :

- **La reprise du « compte 114 » correspondant aux dépenses refusées par les autorités de tarification lors des précédents exercices budgétaires.** Ces dépenses représentent une dette non financée pour les EHPAD d'un montant de 949k€. Aujourd'hui, mandat est donné de négocier avec le Département et l'ARS pour obtenir une répartition de cette dette entre chaque financeurs : Département 228k€ ; ARS 396k€, CCAS / Ville 325k€.
- **La convergence accélérée des dotations soins et dépendances.** Le calcul des dotations selon les nouvelles équations devrait conduire à une perception de recettes supplémentaires pour un montant de 386k€ (sous réserve de la validation de la

coupe Pathos de Lucie Pellat). Cette augmentation de recettes devrait se faire de façon linéaire sur une période de 7 années. Le Département propose une convergence accélérée sur les premières années du CPOM. Il nous semble opportun de rencontrer l'ARS afin de pouvoir solliciter de leur part une mesure équivalente. Cela relèverait d'une mesure dérogatoire aux textes et devra être accompagné de contreparties certaines.

La programmation des investissements à venir

Dans les prochaines années, plusieurs projets d'ores et déjà actés (Flaubert et le projet de résidence autonomie de la Presqu'île) vont impacter l'offre de service du CCAS dans le domaine de la politique de gérontologie, que ce soit au niveau des places de résidences autonomie ou des places en EHPAD.

Evolution quantitative de l'offre			
Résidences Autonomies		EHPAD	
Notre Dame	-35	-24	Delphinelles
Montesquieu	-64	-46	Narvik
Jean Macé	65	84	Flaubert
Solde	-34	14	
L'hypothèse Saint Bruno → RA	50	-50	
Solde 2	16	-36	
L'hypothèse fermeture Saint Bruno	-25	-50	
Solde 3	-59	-36	

Mais d'autres questions restent à traiter et vont devoir trouver des réponses durant l'année 2018 :

- Saint Bruno : l'étude portant sur l'adaptation du bâtiment à la dépendance et la viabilité financière du projet sera réalisée dans l'année à venir. À partir de cela, les éventuelles conséquences sur l'offre de places en résidences autonomie (à ce jour, 25 places au sein de l'établissement) et/ou sur l'offre de place en EHPAD (50 pl.) vont provoquer une profonde

mutation de l'offre de services en direction des personnes âgées.

- Le bâtiment Lucie Pellat devra également être ré-interrogé. En effet, de nombreuses dépenses sont déjà programmées sur le bâtiment pour permettre de répondre au niveau de dépendance des résidents : les abords 200k€, l'adaptation des douches 380k€, l'accessibilité 600k€, etc... L'ensemble de ces projets impose de re-questionner la structure du bâti dans son ensemble pour définir un plan d'investissement adapté à nos

moyens et à l'évolution de la dépendance des résidents.

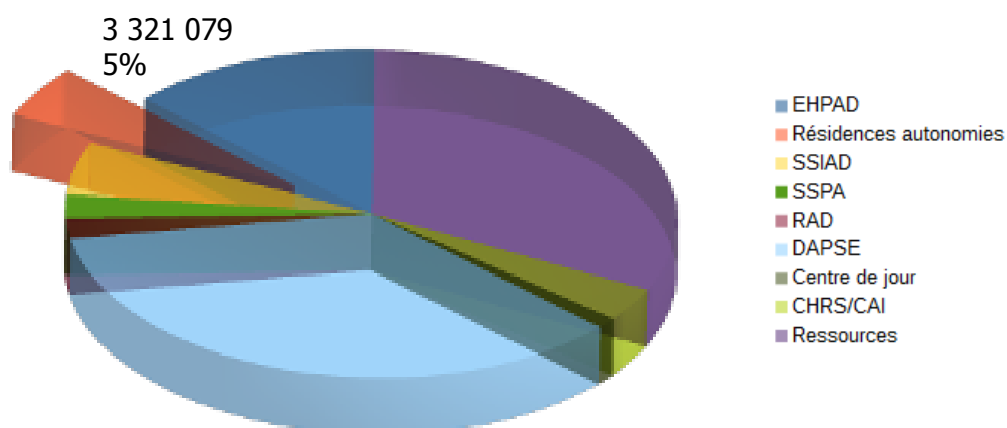
L'étude à réaliser durant l'année 2018 devra reposer une vision globale de cette structure et proposer des pistes

d'évolution intégrant le maintien de la qualité de service et un environnement adapté aux besoins des résidents et des agents.

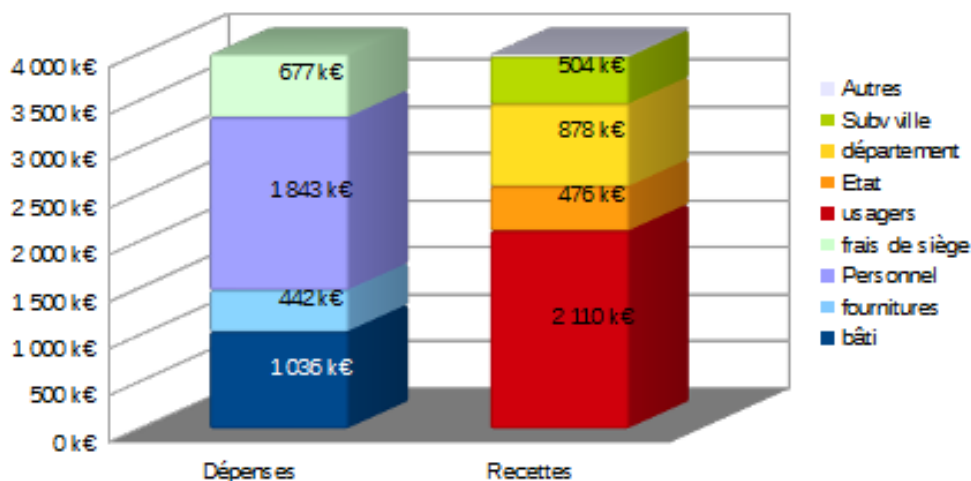
4.2 Les résidences autonomie

Les grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfect.



Equilibres BP 2018 RA



La question du budget 2018 : le financement du déficit lié à la fermeture de Notre Dame

Le CCAS a fermé la résidence autonomie de Notre Dame le 31 décembre 2017.

Cela a donné lieu à un important travail d'accompagnement auprès des résidents et des agents.

Toutefois, la fermeture d'établissement a nécessairement impliqué, durant la transition, un déficit (lié à la baisse du taux

d'occupation, à la réaffectation du personnel, etc...). L'objectif budgétaire assigné aux résidences autonomes pour 2018 était de proposer des pistes d'économie ou de recettes supplémentaires permettant d'annuler ce surcoût estimé pour l'année 2018 à 105k€.

En plus d'une estimation au plus juste des évolutions de dépense, trois décisions ont été adoptées devant permettre de générer de nouvelles recettes et de réduire le niveau de nos dépenses.

	Gain
La revalorisation des tarifs	
-hébergements +4 %	45 k€
Optimisation du taux d'occupation (94,51 %)	35 k€
Baisse de l'enveloppe de remplacement en raison d'un reclassement professionnel	47 k€
Total	127 k€

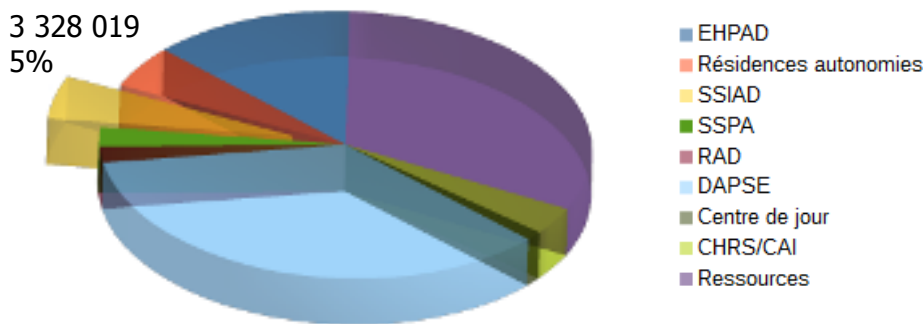
Les tarifs proposés au Département sont les suivants :

Résidences	Type logement	TARIFS		
		Tarif 2017	Majoration	Tarif majoré 2018
Lelac	F 1bis	24,61 €	4,00%	25,59 €
	F2	27,07 €	4,00%	28,15 €
Alpins	F 1bis	26,42 €	4,00%	27,48 €
	Grand F1b	28,53 €	4,00%	29,67 €
Montesquieu	F 1bis	25,64 €	4,00%	26,67 €
	Grand F1b	30,51 €	4,00%	31,73 €
	F2	29,99 €	4,00%	31,19 €
	Grand F2	31,29 €	4,00%	32,54 €
	F2 Couple	35,50 €	4,00%	36,92 €
	F 1 H	23,34 €	4,00%	24,27 €
Saint Laurent	F 1bis	25,38 €	4,00%	26,40 €
	F 1bis Gran	26,39 €	4,00%	27,45 €
	F2 Couple	33,49 €	4,00%	34,83 €
	Grand F2	30,45 €	4,00%	31,67 €

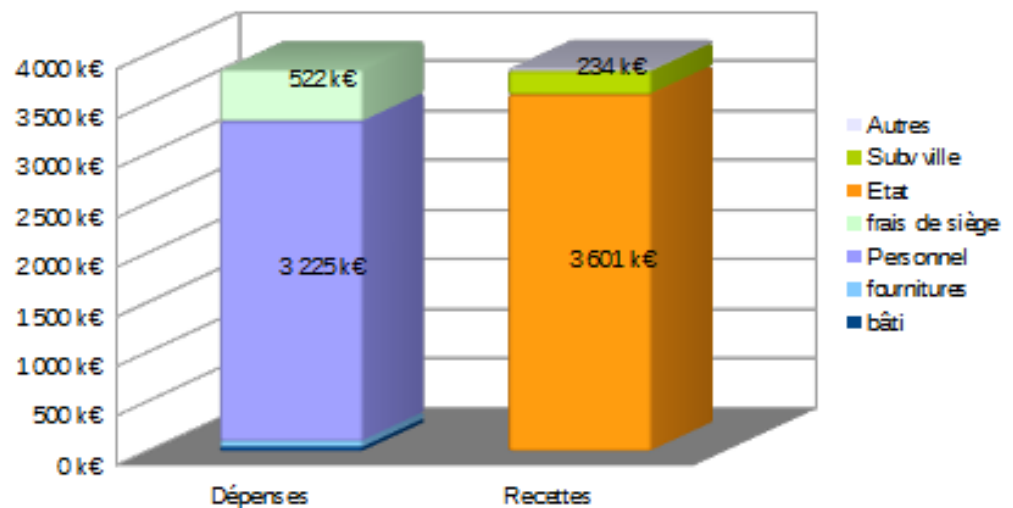
4.3 Le Service de Soins Infirmiers À Domicile

Les grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfact.



Equilibres BP2018 SSIAD



L'inscription dans la trajectoire du plan de refondation

L'année 2018 sera l'année d'atterrissage du projet de refondation pour le SSIAD. Parallèlement à l'arrêt des soins à l'acte du Centre de Soins Infirmiers au 31 décembre 2016, 2016 a été l'année de lancement du projet SSIAD à proprement parler et la mise en œuvre de la démarche d'optimisation :

- ré-organisation des tournées et des horaires de travail des agents,

- présentation des frais de siège à 9 % (lorsque la réalité se situe entre 13 % et 14%),
- refonte des critères d'entrée et de sortie des patients.

D'un déficit annuel de 700k€ en 2015, intégrant le CSI et les SSIAD, l'objectif assigné au service était de déboucher sur un besoin de subvention Ville de 100k€. Cet objectif est atteint dès 2017. À noter pour l'année 2017, la reprise intégrale du déficit 2016 par l'ARS, soit une recette

complémentaire à la subvention annuelle de 241k€.

Pour l'année 2018, le montant de la subvention nécessaire à l'équilibre sera donc de 234k€, qui se décomposent en 100k€ correspondant à l'engagement de la Ville et 134k€ permettant la compensation entre les frais de siège réels et la limite fixée par l'ARS à 9 %.

Les projets 2018

- **La dématérialisation et la portabilité des dossiers des usagers pendant les tournées.** L'intégration de ce nouvel outil devrait permettre de limiter le nombre et le temps des déplacements nécessaires actuellement pour actualiser les dossiers d'usagers à la suite des visites. Les

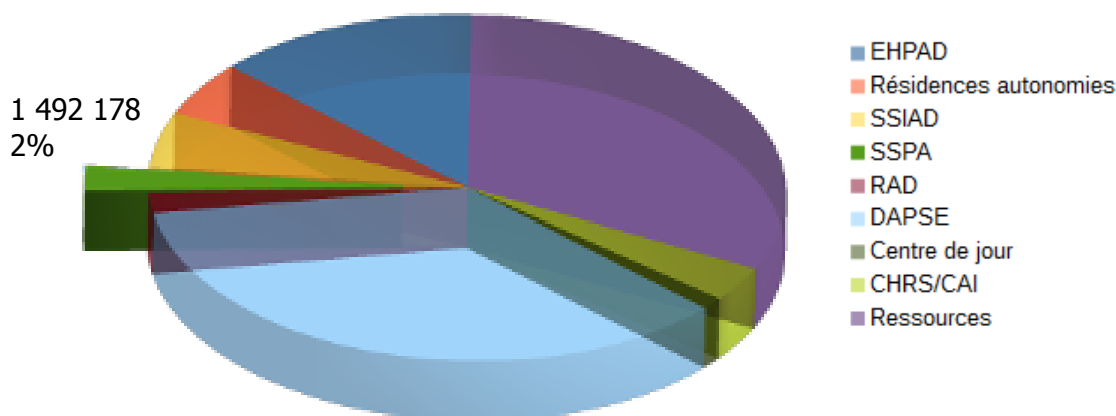
accompagnants pourront le faire sur place et en direct. L'investissement prévu pour l'acquisition du matériel et des logiciels est estimé à ce jour à 93k€.

- **L'expérimentation d'un « SSIAD renforcé » pour 20 places.** En concertation avec l'ARS, il va être mené une expérimentation de la modification de la politique d'admission vers des personnes plus lourdement dépendantes. Cette prise en charge, qui nécessitera un temps d'accompagnement supplémentaire, sera compensée par l'attribution d'une dotation à la place supérieure (non intégré à ce jour dans le BP).

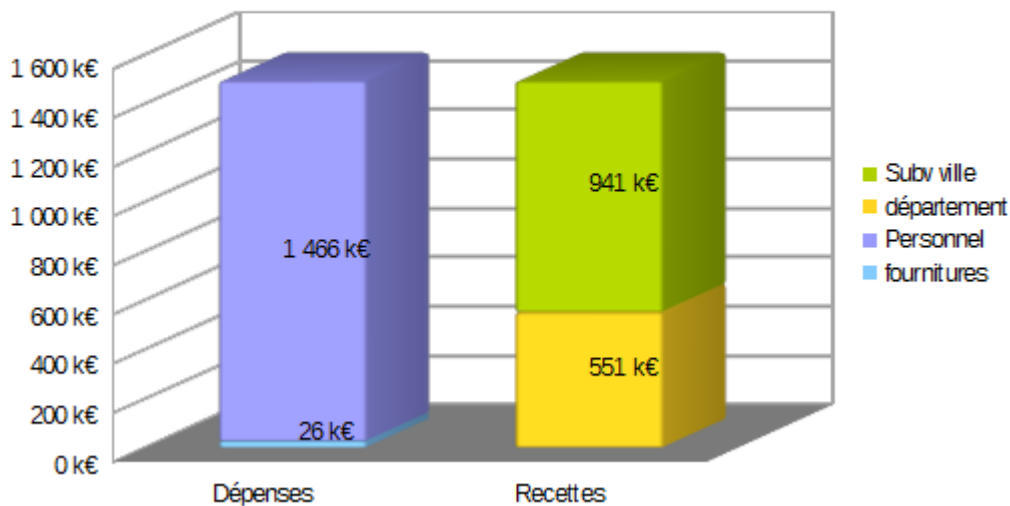
4.4 Le Service Social Personnes Agées

Les grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfact.



Equilibres BP2018 SSPA



L'évolution de la délégation accordée par le Département

Les négociations menées avec le Département en 2017 ont modifié en profondeur l'activité du service. Le Conseil départemental de l'Isère a acté une délégation au CCAS pour le suivi des bénéficiaires de l'APA à domicile qui ont besoin d'un suivi social (le Département réinternalisant le suivi social pour tous les non bénéficiaires de l'APA). En contrepartie, le Département s'engage au paiement de l'acte APA à hauteur d'un forfait de 200€.

Cette décision implique pour le CCAS l'arrêt du suivi social des personnes âgées de plus de 75 ans non bénéficiaires de l'APA (environ 1 800 bénéficiaires pour un financement de 270k€).

Cette décision impose un réajustement de notre organisation et une adaptation du service aux moyens financiers. Cela s'est traduit par la définition d'une trajectoire avec un point d'atterrissage sur une subvention Ville d'un montant maximum de 700k€ à atteindre en 2019. L'année 2018 est donc une année de transition ; les prévisions de masse salariale sont aujourd'hui prudentes. L'avancée du redéploiement de certains agents pourrait permettre de dégager un peu de marge de manœuvre en cours d'année.

Cet objectif devrait être atteint grâce à :

- la poursuite du regroupement des antennes SSPA et les évolutions d'organisation,
- l'adaptation des moyens (notamment humains) à l'évolution de périmètre du service.

	Publics (file active)	Financement Département	Financement Ville	ETP
Aujourd'hui	4000	800 K€	1 M€	36
Cible	2000/2200	520 K€	Max 700 K€	20/21+1(DEH)

À noter, deux éléments extérieurs à la décision du Département mais qui pourront avoir des conséquences sur le budget de ce service :

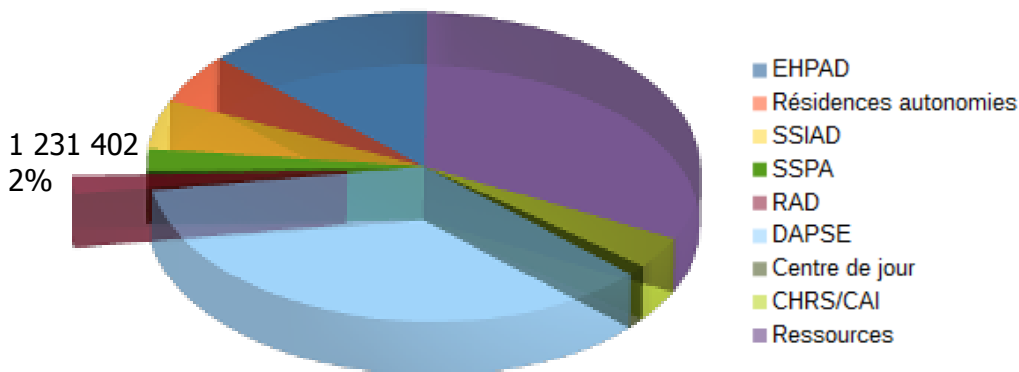
- la croissance régulière du nombre de bénéficiaires de l'APA liée à l'évolution démographique,

- la réflexion autour du recrutement d'un agent chargé du suivi social des usagers des EHPAD et des résidences autonomie du CCAS.

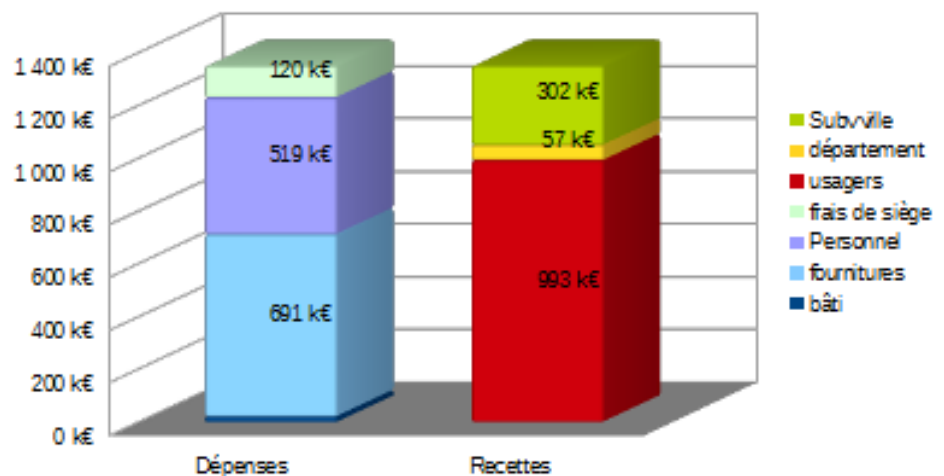
4.5 La Restauration À Domicile

Les grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfect.



Equilibres BP2018 RAD



Une vigilance nécessaire sur la trajectoire de refondation

Dans le cadre du plan de refondation, ce service a fait l'objet d'une définition de trajectoire avec un point d'atterrissage de la subvention Ville à 300k€. Il ressort en 2017 des points de vigilance, notamment l'absentéisme observé sur le personnel et le niveau d'activité du service qui décroît depuis 2 ans. Ce dernier constat s'ex-

plique par la réorganisation en profondeur et la vacance sur le poste de responsable de service. Suite au projet de service adopté au printemps 2017, un plan de communication auprès des usagers et prescripteurs a été réfléchi et est en cours de réalisation. Si l'activité semble connaître une hausse fin 2017, il en ressort un besoin de subvention Ville 2017 qui peut être estimé à ce jour à 325k€.

4.6 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes

Equipement	2018	2019	2020	2021	2022	Montant SUBV	Observations
Rénovation appartements EHPA	200	100	100	100	100		Réaménagement logements, amélioration des conditions d'accueil
EHPA Les Alpains				210			Accessibilité
EHPA Saint-Laurent			410				Accessibilité (intérieur des logements, non pris en compte par les travaux Actis)
EHPA Montesquieu (CCAS)	150	100				50	Levée réserves électriques et étude + Sécurité incendie du site <i>Versement de la subvention de 10 en 2018</i> <i>Versement de la subvention de 40 en 2019</i>
EHPAD Saint-Bruno (ACTIS)	50		900	1 000			2017 : SSI suite avis défavorable 2018 - 2020 : Transformation EHPAD en EHPA
EHPAD Lucie Pellat (OPAC 38)	150	90	300	590		1 000	2018: Réaménagement des abords 2019 : Menuiserie et système de ventilation hall 2020 : Salles de bain 2021 : Accessibilité hall <i>Versement des recettes :</i> <i>En 2018 : 40K€ du Département (abords)</i> <i>En 2018 : 800 legs + 100 réservation chambres par Montbonnot</i> <i>En 2020 : 60K€ du Département (salles de bains)</i>
Centre de jour les Alpains		10					Accessibilité
RAD + véhicules			100			92	Achats des véhicules <i>Versement de la subvention en 2017</i> <i>En 2020, éventuellement participation du CCAS pour le réaménagement de la cuisine centrale soit 100K€ pour le CCAS ou 0€</i>
Travaux - maintenance	70	120	120	120	120		
Mobilier - matériel	95	95	95	95	95		Réserve + Enveloppes déléguées + Achats identifiés
Total gérontologie	715	515	2 025	2 115	315	1 142	

5

La politique petite enfance

Du fait des contraintes induites par le plan de refondation du service public municipal, les priorités de la politique de la petite enfance ont été amendées au cours de l'année 2016, avec l'abandon de l'objectif de création de places nouvelles et par l'objectif nouveau de stabilité. Parallèlement, lors de la préparation du budget 2017, le Conseil d'administration du CCAS a arbitré en faveur d'une acceptation d'un écart à la trajectoire de l'ordre de 350k€ sur la période 2017-2018.

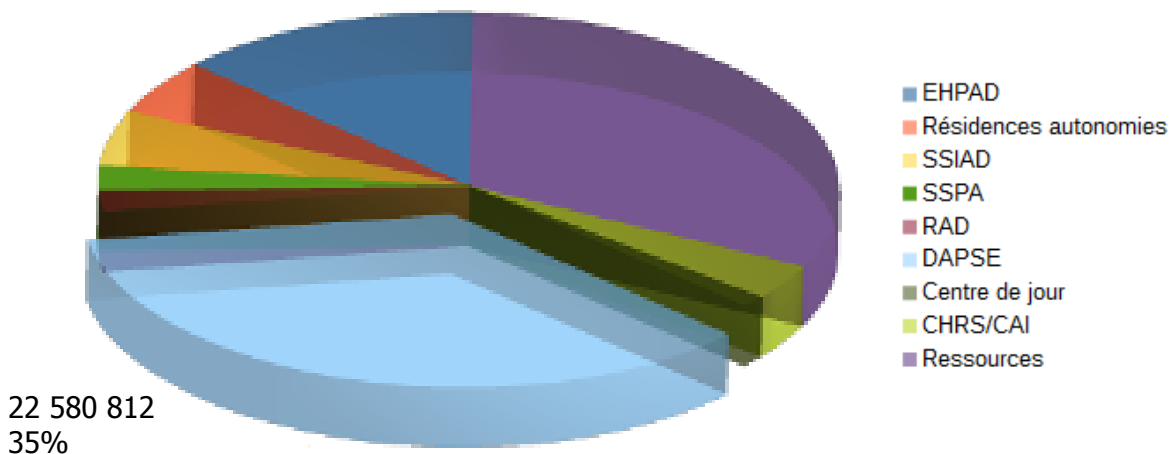
Deux éléments viennent questionner ces décisions :

- l'évolution de notre environnement,
- la pérennité de cet écart et l'impératif de trouver des solutions d'optimisation soutenables pour les finances du CCAS et compatibles avec l'attendu de qualité du service public.

C'est la raison pour laquelle le maire et les élus municipaux ont demandé aux services d'étudier différentes pistes d'évolution de notre modèle de gestion, notamment sur les questions de réservation de places et d'évolution des métiers au sein des établissements.

5.1 Les grands équilibres

Dépenses 2018 hors réfect.



5.2 L'évolution de notre environnement

L'environnement de l'accueil de la petite enfance connaît d'importantes évolutions ces dernières années. Trois éléments apparaissent essentiels et nous questionnent :

- **L'apparition des micro-crèches.**
Depuis 2011, 250 places de micro-crèches ont ouvert (soit 20 % de la capacité des crèches du CCAS), principalement sur les secteurs 1 et 2. Ces services sont financés au niveau national à 90 % par le biais de la Prestation d'Accueil du Jeune Enfant (Paje). Dans ce cas, ces crèches pratiquent un tarif libre et bénéficient indirectement de l'aide versée aux parents au titre du complément de libre choix du mode de garde (CMG).
La micro-crèche accueille dix enfants et bénéficie de conditions plus souples d'encadrement et d'installation.
- **L'ouverture des écoles maternelles dans les quartiers politiques de la ville aux enfants dès 2 ans.** À ce jour, cette ouverture concerne 200 enfants sur Grenoble, dont

100 qui étaient accueillis préalablement au sein de nos équipements.

- **La politique mise en œuvre par le Département restreignant pour les assistantes maternelles l'accueil du troisième enfants à ceux ayant plus de 24 mois.**

Ces évolutions ont des conséquences sur notre offre de services. Il est possible que l'accueil des enfants dans les établissements du CCAS se concentre progressivement sur les moins de 24 mois, obligeant à renforcer le taux d'encadrement.

Par ailleurs, la conséquence de l'ouverture de places en micro-crèches sur les secteurs 1 et 2 devra être surveillée afin d'en mesurer les impacts sur les taux d'occupation des crèches publiques et associatives.

ANNEES	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
TOTAL Places (au 1er janvier de l'année)	1272	1272	1278	1262	1246	1262	1281	
Vigny-Musset	60	6	-1					65
Les castors	70		-1	-6	0			63
3 POM	60		2	0	0	(-6)		62
Marie curie	69		-6					63
La chrysalide	60			-1				59
Anatole France	100		-7		0	(-3)		93
Abry	18					-18		0
Charrel	47		-3	9		(-3)		53
Ilot marmots	40			-8				32
Mille pattes	30			-10	16			36
Abbaye	20					-20		0
La goelette	30							30
Chatelet	0					51		51
ST BRUNO (ANTHOARD)	60					6		66
Presqu'île	0						40 (20)	20
Autres établissements (non impactés)	608							608
						(1269)*	(1289)**	
TOTAL CCAS	1272	1278	1262	1246	1262	1281	1321	1301
Les loupiots	18				2			20
Autres associatifs	98							98
Total	116				2		0	138
	1388	1394	1378	1362	1380	1399	1439	1439

* Ce montant intègre les variations (départs anticipés) des assistantes maternelles

** Il s'agit en plus de la prise en compte du projet de crèche Presqu'île

Ce tableau retrace le nombre de places publiques et associatives passées et à venir.

On constate sur la période du mandat, et en dehors des places en micro-crèches, une croissance attendue du nombre de places sur Grenoble grâce, notamment, au projet d'ouverture d'une nouvelle

crèche publique sur le nouveau secteur de la Presqu'île.

Toutefois, la situation financière du CCAS et le nouvel objectif de stabilisation du nombre de places ne pousse pas à la création de nouvelle crèche. C'est pourquoi, le Conseil d'administration souhaite que le CCAS se désengage de ce projet en régie.

5.3 La recherche d'optimisation de nos recettes

Les recettes de la Direction Petite Enfance se décomposent comme suit :

<i>Recettes</i>	<i>BP 2018</i>
Participation usagers	2 819 000
PSU	9 060 000
Contrat Enfance Jeunesse	2 025 000
Participation Département	80 000
Garde atypique	55 000
Etat	5 000
Garde atypique Métro	3 000
CNRS	81 000
MSA	3 000
GEG	28 000
Loyer Bouchayer	50 000
énergie radiative EAJE Jardin de Ville	4 500
Appel à projet caf convention handicap	40 000
RAM Prestation de Service caf	147 138
RAM participation Département	18 294
Bonification de l'activité des RAM	18 000
	14 436 932

L'intégration de places nouvelles dans le Contrat Enfance Jeunesse

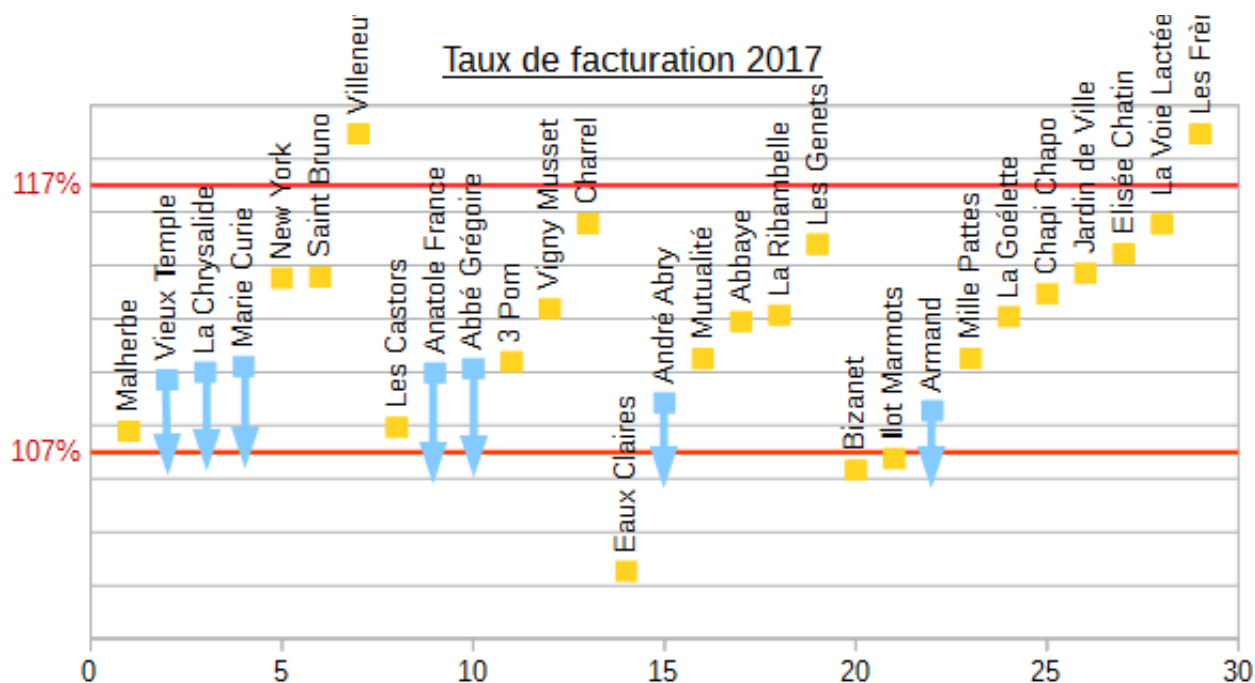
Les négociations entreprises avec la CAF ont permis d'intégrer de nouvelles places dans le CEJ ; 40 places pour les crèches associatives et 12 places pour les crèches gérées en direct par le CCAS (Anthoard 6 pl. et Milles Pattes 6 pl.), pour un gain estimé pour 2017 de 130k€ (20k€ pour le CCAS) et pour 2018 de 180k€ (40k€ pour le CCAS).

L'optimisation de la PSU

Un travail entrepris récemment nous permet d'envisager une optimisation de la Prestation de Service Unique. La CAF recherche la meilleure occupation possible des places en crèches. Pour cela, elle at-

tache une vigilance particulière à l'indicateur du « taux de facturation », c'est à dire à l'écart entre les heures facturées aux familles (et correspondant à la réservation de la place pour l'enfant) et les heures de présence réelle de l'enfant. De façon à réduire cet écart, le prix payé à l'heure augmente lorsque le taux diminue.

Dans le cadre de la préparation budgétaire 2018, il a été proposé des objectifs de réduction de ce taux de facturation pour certaines crèches proches des seuils, à savoir un objectif de passage sous le seuil de 107 % pour les crèches de Vieux Temple, la Chrysalide, Marie Curie, Anatole France, Abbé Grégoire, André Abry et Armand. Cet objectif, s'il devrait être atteint, nous permettrait un gain de recettes estimé à 105k€.



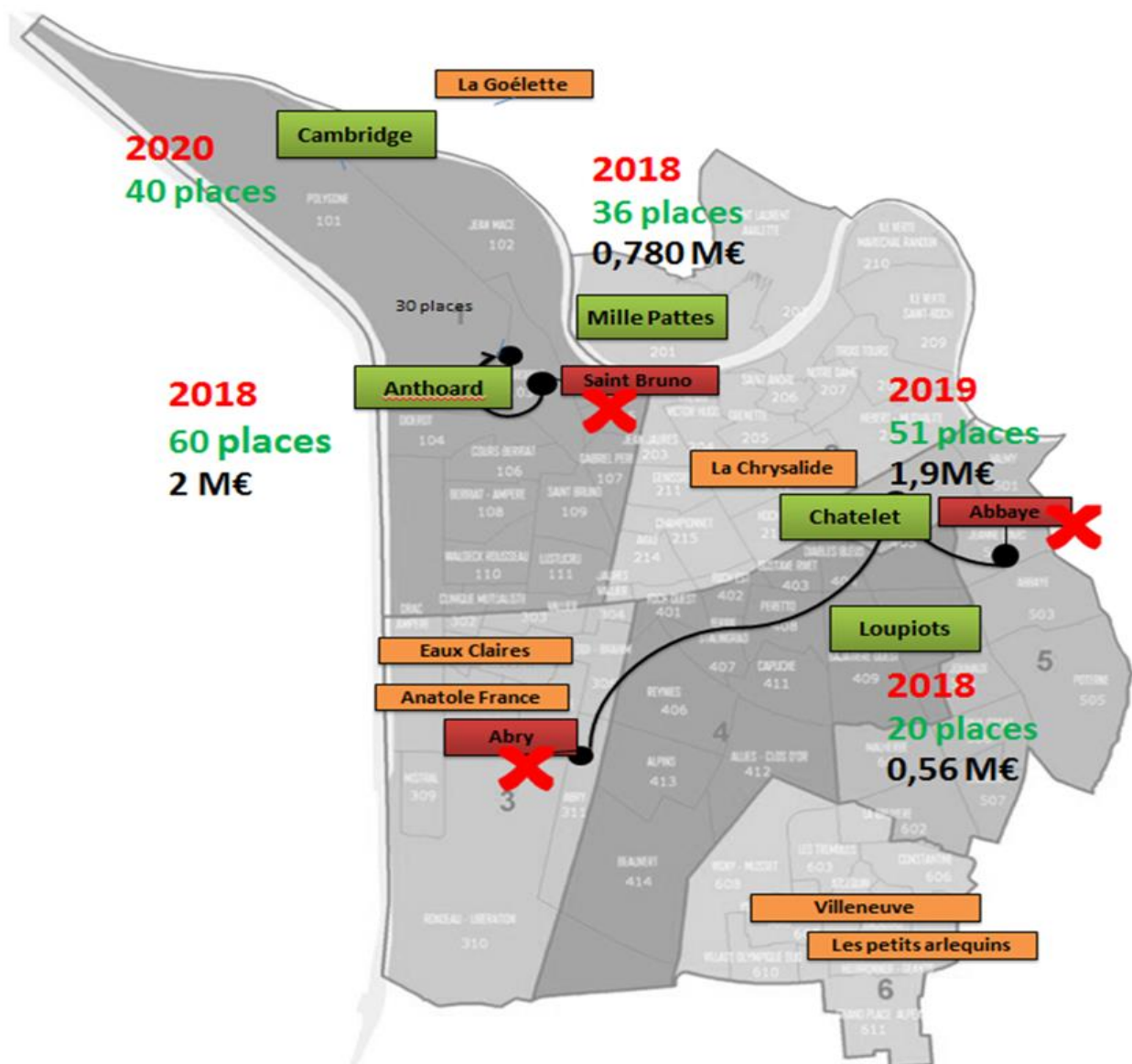
Un point d'attention doit toutefois être relevé. En effet, l'accueil des enfants dans les structures de la petite enfance est un axe à part entière dans la prise en charge sociale de certains enfants et de leurs

familles. Certaines situations peuvent justifier une flexibilité dans l'accueil et donc une détérioration de ce taux de facturation.

5.4 L'optimisation en cours du patrimoine bâti

Les chantiers en cours concernent :

- la fermeture de la crèche de Saint Bruno compensée par l'ouverture de la crèche Anthoard (60 pl.),
- la fermeture des crèches Abbaye et Abry regroupées au sein de la nouvelle crèche Châtelet (51 pl.),
- l'extension de la crèche (associative) des Loupiots (+20 pl.),
- la rénovation de la crèche Mille Pattes (36 pl.).



5.5 Les chantiers à approfondir

L'optimisation du modèle économique des crèches familiales

Ces dernières années, la demande en accueil familial ne cesse d'être en baisse. Une étude menée par la Caisse Nationale des Allocations Familiales analyse les évolutions récentes du recours aux modes d'accueil et explique les causes d'un recours moindre à l'accueil familial. Les principales raisons de cette diminution sont un changement du comportement des nouveaux parents qui s'orientent plus vers un accueil collectif ainsi qu'une réforme de la PAJE (Prestation d'Accueil du Jeune Enfant) en 2014 qui a eu une incidence directe sur le nombre de bénéficiaires du complément de libre choix du mode de garde assistante maternelle. Il nous a donc semblé important de nous pencher sur le modèle économique de nos crèches familiales car, au-delà de la baisse de la demande, c'est le format d'accueil qui est le plus coûteux.

Une première étude a donc été menée au CCAS afin de comprendre la structure des coûts d'une crèche familiale et d'analyser la formation des coûts. Cette première étude tend à démontrer que les coûts importants proviennent du format actuel, à savoir que la crèche familiale au CCAS ne propose pas de l'accueil familial pur puisqu'une demi-journée par semaine, les enfants gardés par les assistantes maternelles sont accueillis en crèche collective. Ce sont donc principalement ces charges de structures qui expliquent le coût important puisque ce sont des charges fixes

et qui, compte tenu de l'offre de services proposée par le CCAS actuellement, ne peuvent être optimisées. Aussi, les assistantes maternelles ne peuvent accueillir plus de 2 enfants de moins de 18 mois, ce qui empêche une optimisation du taux d'occupation et a ainsi une incidence sur les charges.

Nous vous proposons de repenser ce modèle économique en prenant en considération les éléments exposés en atelier stratégique, à savoir la demande en baisse, le format d'accueil familial du CCAS, les obligations imposées aux assistantes maternelles ainsi que le coût de ce modèle.

L'objectif par ce travail de modélisation sera de proposer un nouveau format d'accueil familial sur le territoire en adéquation avec les aspirations actuelles du CCAS. Quelques pistes émergent comme par exemple : le regroupement des crèches familiales au sein d'un petit nombre de structures sur le territoire ou une dilution des places familiales sur l'ensemble des crèches collectives du CCAS. Ces pistes feront l'objet d'une étude plus approfondie au cours de l'année 2018.

L'optimisation du modèle économique des crèches collectives

Dans le contexte budgétaire actuel, il nous paraissait opportun de questionner la structure financière de nos crèches collectives. En effet, la petite enfance représente la politique ayant le poids financier le plus important au CCAS et procéder à une analyse financière des crèches collectives permettrait d'identifier les différentes marges d'optimisation possibles.

Encore une fois, la première étape de ce chantier fut une étude des coûts afin

d'appréhender la complexité du fonctionnement d'une crèche collective.

Nous avons voulu comprendre cette complexité en analysant les coûts sous l'angle de la taille de la crèche car très peu d'études nationales de ce type existent. Par cela, nous souhaitons savoir si la taille influait directement sur la structure de coûts (ce qui est assez courant pour des EHPAD par exemple) et ainsi identifier des pistes d'optimisation.

La synthèse de cette analyse¹ peut se résumer dans le tableau suivant :

Capacité EAJE	Nombre d'EAJE	Taux d'occupation réel	Coût de revient ² par heure réalisée (hors frais de siège)	Coût financé par le CCAS pour une heure réalisée ³	Ratio encadrement moyen annuel
18 - 20	4	73,90 %	9,41 €	3,83 €	3,64
25 - 40	11	70,54 %	11,03 €	5,41 €	3,08
60 - 73	5	69,03 %	9,30 €	3,63 €	3,51

Les résultats de cette analyse démontrent que des effets de seuils existent en fonction de la taille de la crèche. Ainsi, les EAJE de moins de 20 places et de plus de 60 places présentent les coûts de revient les plus faibles, en revanche les EAJE ayant une capacité d'accueil de 25 à 40 places présentent les coûts de revient les plus élevés. Cela s'explique en grande majorité par un ratio d'encadrement important pour cette tranche d'EAJE ; la nécessité de disposer d'un nombre d'encadrants conforme à la réglementa-

tion nous pousse à constituer des équipes de personnel avec un calibrage plus important, ce qui a une conséquence directe sur le coût de revient. Cela rejoint l'étude RH qui a été menée sur le sujet et ce, de manière plus fine, en étudiant l'activité d'une crèche de 25 places sur un mois donné (cf Modèle RH).

1 L'analyse porte sur les crèches purement collectives du CCAS, les crèches collectives ayant quelques places d'accueil familial ont été retirées.

2 Dépenses brutes des EAJE.

3 Cette analyse n'intègre pas les recettes liées au Contrat Enfance Jeunesse afin de ne pas biaiser l'analyse en raison de son caractère irrégulier au CCAS.

Le taux d'occupation n'est pas le principal facteur influant sur le coût de revient, même si quelques tendances se dégagent comme sur les EAJE de faible capacité qui présentent un taux d'occupation élevé, ce qui s'explique par une difficulté moindre à remplir les places d'accueil pour des EAJE de cette taille. En effet, le taux d'occupation peut avoir un effet important sur la réduction du coût de revient dès lors qu'il augmente fortement, ce qui constitue une des pistes de travail au CCAS.

Cette première analyse, qui fera l'objet d'un approfondissement, permet de s'orienter vers des modèles économiques à taille critique, ce qui à long terme conduira le renouvellement de nos bâtiments vers des tailles assurant la pérennité financière de nos EAJE. Le modèle économique des crèches collectives s'articulera avec celui des crèches familiales car, comme mentionné plus haut, les places d'accueil familial pourront potentiellement faire l'objet d'une dilution sur l'ensemble des crèches collectives.

À court terme, nous vous proposons de travailler à réduire le coût de revient des EAJE (et de fait le coût supporté par le CCAS - subvention Ville affectée) en se

focalisant dans un premier temps sur les crèches ayant une capacité entre 25 et 40 places. Les principales pistes d'étude seront le calibrage du personnel, le taux d'occupation, les taux de facturation ainsi que les charges de structure. Les étapes d'avancement de ces travaux feront l'objet de présentations et d'échanges tout au long de l'année 2018.

La réservation des places en crèche

Il est acté le principe de délibérer durant l'année afin d'acter et de mettre en œuvre un système de réservation de place en crèche au bénéfice des employeurs intéressés.

Actuellement, nous avons formalisé deux accords de réservation de places avec le CNRS (15 pl.) et avec GEG (5 pl.).

Pour nous accompagner dans cette réflexion et effectuer un travail de démarchage des employeurs intéressés, un stagiaire sera recruté.

La mise en place de ce système nécessitera d'aller plus loin sur le nombre de places consacrées à ces réservations et d'en définir le prix.

5.6 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes

Equipement	2018	2019	2020	2021	2022	Montant SUBV	Observations
EAJE Villeneuve						5	Jardin, sols et peintures <i>Versement subvention en 2017</i>
EAJE Mille Pattes 36p (375 m2)						288	Extension et réhabilitation <i>Versement subvention : 201 en 2017 et 87 en 2018</i>
EAJE Les Loupiots 20p (270 m2)	15					255	<i>Versement subvention : 108 en 2017 et 147 en 2018</i>
EAJE Charrel 25p (370 m2)						424	Reconversion du CHRS en EAJE <i>Versement subvention : 297 en 2016 et 127 en 2017</i>
EAJE Anthoard 60p (676 m2)	1 200					444	Réhabilitation complète <i>Versement subvention : 310 en 2017 et 134 en 2018</i>
EAJE Châtelet 50p (616 m2)	1 200					450	Création nouvel équipement <i>Versement subvention : 315 en 2018 et 135 en 2019</i>
EAJE Cambridge 40p (462 m2)							<i>Création nouvel équipement 1.4M€ (400K€ puis 1M€) Versement de la subvention à déterminer 332K€</i>
Travaux - maintenance	290	290	290	290	290		
Mobilier - matériel	100	100	100	100	100		Réserve 5K€ Enveloppes déléguées + Achats identifiés
Total DASPE	2 805	390	390	390	390	1 866	

6.1 Le pôle aide sociale et politiques redistributives (ASPR)

Ce pôle, positionné au sein de la DIOS, va poursuivre sa restructuration au cours de l'année 2017 avec pour principales modifications :

Le transfert du service « Plateforme Mobilité » à la Métro au 1^{er} janvier 2018

Cette plateforme, créée et portée par le CCAS avec des financements versés par la Métro devient un service plein et entier de la Métro au 1^{er} janvier 18. Cette décision, prise d'un commun accord entre le CCAS et la Métro, vise notamment à faciliter la recherche de fonds européens afin de pérenniser l'action qui a connu une baisse importante des financements de l'État et de la Région ces deux dernières années.

La majorité des agents sont repris par la Métro. D'un point de vue budgétaire, l'impact est faible pour le CCAS avec une baisse des dépenses d'environ 200K€ annuels mais compensée par une baisse de recettes de la Métro équivalente. À moyen terme, ce transfert va dégager quelques marges de manœuvre dans l'encadrement de la DIOS. Pour début 2018, le CCAS doit en revanche supporter le surcoût de l'agent non transféré pour lequel un accompagnement est en place depuis plusieurs mois afin de trouver un poste.

L'évolution du service aides sociales et domiciliation

Suite à l'intégration courant 2017 de l'instruction des demandes de domiciliation (transfert depuis le service accueil du CCAS), le service va courant 2018 construire un projet de service précisant ses priorités d'intervention sur l'accès aux droits et la lutte contre le non recours à partir notamment :

- **De son activité autour des aides financières.** Un travail est en cours avec les administrateurs du CCAS pour ajuster le règlement des aides aux vacances (BP 17 : 300 K€, - 29% en 3 ans) ; aides sociales facultatives (BP17 : 548 K€, -14% en 3 ans) en baisse tendancielle compte tenu notamment de la non actualisation des barèmes. L'objectif est de modifier les règlements et les barèmes, à coûts constants, de façon à endiguer la baisse tendancielle de consommation des enveloppes. Par ailleurs, 2018 verra le développement du coup de pouce jeune, en lien avec la commission Jeunes en Urgence que le CCAS va mettre en place dans le cadre du

plan municipal d'accès aux droits. Ce fonds, budgété à 50K€ en 2017 et non consommé du fait du décalage de l'action, est reconduit à hauteur de 30K€ en 2018.

Pour mémoire, l'Allocation Municipale d'Habitation a été arrêté en 2017 dans le cadre du plan de refondation avec une économie annuelle d'environ 200K€.

- **De l'intégration, courant 1^{er} trimestre 2018, de l'activité d'instruction d'aide sociale légale** (mission obligatoire des CCAS) portée jusqu'à ce jour au sein du SSPA. Ce transfert concerne 3,8 agents qui sont, à ce stade, pris en compte au sein du SSPA dans le BP2018 et qui deviendront 3 agents dans le courant de l'année avec le départ à la retraite non remplacé d'un des 4 agents concernés.
- **Du développement du point domiciliation et accès aux droits** qui devra, d'une part, reprendre les missions de premier accueil jusque-là portées par le Service Intercommunal d'Accueil du CCAS qui cesse son activité suite à l'arrêt des financements du Département et, d'autre part, s'impliquer fortement dans les actions « Équipe Juridique Mobile » et « Caravane des Droits » en cours de déve-

loppement dans le cadre du plan municipal d'accès aux droits. Les modalités précises d'implication sur ces projets sont en cours de définition.

Le développement de l'action autour de la précarité énergétique du service « Pôle Inclusion Financière »

Tout en stabilisant son activité « Plateforme Budget » (stabilité de l'activité autour de 900 ménages à l'année), ce service poursuit le développement de l'activité plateforme précarité énergétique avec 110 visites à domicile réalisées en 2017 (contre 25/30 les années précédentes) et une prévision de 170 visites à domicile pour 2018. Ce développement sur 2017 et 2018 s'inscrit dans le cadre d'un dispositif national avec l'apport de financements significatifs par les fournisseurs locaux d'énergie par le mécanisme des certificats d'économie d'énergie (CEE) et par l'augmentation de la part Ville en complément. A noter qu'à ce stade le CCAS n'a pas pu obtenir d'avancées dans les objectifs de mutualisation de cette action avec le Département et la Métropole. Cette question, qui sera ré-abordée courant 2018, influera sur les perspectives à donner à cette action au sein du CCAS à compter de 2019.

Évolution des équilibres du budget du Pôle Inclusion Financière avec le développement de l'action précarité énergétique

	CA 15	CA 16	BP 17	BP 18
GEG	15 000	17 054	59 150	69 125
CAF	5 000	6 500	1 000	1 000
CCIAG	-	-	40 000	32 475
divers	-	15 230	-	5 000
Total Recettes	20 000	38 784	100 150	107 600

	CA 15	CA 16	BP 17	BP 18
intervenant extérieur (projet soleni et interprétariat)	9 299	9 557	49 600	78 676
frais de personnel	220 903	228 629	241 198	252 157
autre frais de fonctionnement	651	1 327	6 400	14 057
Total Dépenses	230 853	239 512	297 198	344 890

Part Ville (hors frais de siège)	210 853	200 728	197 048	237 290
---	----------------	----------------	----------------	----------------

6.2 L'évolution des services SATIS et POHI/SIA

L'année 2017 a été marquée par l'arrêt par le Département de 2 subventions historiques au SATIS (117K€ annuels pour réaliser par délégation l'accompagnement social des ménages sans enfants en grande précarité) et au Service Intercommunal d'Accueil (SIA – 16K€ annuels pour réaliser le premier accueil des personnes sans enfants en grande précarité).

Ces pertes de financement significatives ont pour conséquence :

- **La fermeture du SIA fin 2017** avec le transfert de son activité liée à la domiciliation au sein du service ASF et Domiciliation du CCAS.
- **Un travail de réorganisation des activités du SATIS** marquée par :
 - L'arrêt de la convention SATIS historique avec le Département (-17K€ de recettes, -3,5 ETP AS),
 - La mise en place de la nouvelle convention de délégation du Département restreinte à l'accompagnement social des bénéficiaires du RSA sans enfants et orientés en parcours RSA SSI et domiciliés par le CCAS (environ +25K€ de recettes et 1 ETP à mobiliser),
 - L'intégration de la mission d'accompagnement social dans le cadre de la MOUS ; mission jusque-là portée par l'association Rom Actions mais qui cesse ses activités au 31 décembre 2017 (environ +30K€ de recettes et 1 ETP à mobiliser),

- La consolidation et le développement des actions d'hébergement (appartements d'instituteurs et hébergement temporaire en hôtel) et de travail sur la question de l'errance en centre-ville, en lien étroit avec le service prévention de la Ville,
- Une contribution forte à organiser au plan municipal d'accès aux droits. À ce jour, il apparaît nécessaire un renforcement de 2 ETP au sein du service pour :
 - o Le développement de la cellule d'appui aux jeunes en situations d'urgence dont le portage a été confié à la DIOS (1 ETP en 2018),
 - o La contribution forte attendue sur les projets « Équipe mobile Juridique » et « Caravane des Droits » (1 ETP pour les 2 projets).

Ces 2 ETP ne sont pas inclus dans le BP18 du service et feront l'objet d'échanges avec la Ville dans le cadre du COPIL du plan municipal d'accès aux droits.

À noter également que le projet d'extension de la capacité d'hébergement du CAI (dans les bureaux occupés actuellement par le SIA) et la place disponible au sein du bâtiment Bobillot permettent d'organiser, pour la fin du 1^{er} trimestre 2018, le rapprochement des services POHI et SA-TIS. Ce rapprochement favorisera le travail en transversalité entre les équipes et permettra, à court terme, d'optimiser les fonctions d'accueil et de secrétariat avec le passage de 4 à 3 agents.

6.3 La stabilisation du dispositif d'hébergement du Rondeau

Le dispositif, ouvert fin 2014 et rattaché à la DIOS, propose 130 places d'hébergement dans un principe de subsidiarité aux dispositifs d'hébergement de droit commun et applique la continuité de l'accueil. Depuis 2015, par un conventionnement avec la DDCS de l'Isère, le dispositif met à disposition des places pérennes dont les admissions se font par le 115.

Après 2 ans et demi de fonctionnement, au regard des bilans et du partenariat

avec l'État (l'objectif de co-financement du site à 50 % par l'État est atteint en 2017 avec des recettes État qui approchent les 290K€ contre les 170K€ prévus au BP17), la Ville et le CCAS confirment la continuité du dispositif pour les prochaines années. Le dispositif peut donc se projeter sur un avenir à moyen terme et proposer des réponses aux problématiques / thématiques suivantes courant 2018 :

- **Investir dans les installations** pour améliorer la qualité d'hébergement des familles (projet 2018/2019 de renouvellement des petits chalets avec 120 K€ d'investissement prévus par an sur ces 2 années et un objectif de co-financement à 50 % par des réponses à appels à projets) et la qualité de travail des agents (fait en partie courant 2017 avec la mise en place de nouveaux locaux pour les équipes)
- **Préciser le projet pédagogique du site** en prenant en compte les besoins et les moyens disponibles. Il s'agira notamment de préciser les modalités de conciliation d'un dispositif d'hébergement d'urgence avec les actions d'insertion pour des ménages qui restent pour des séjours longs.
- **Mettre en place des contrats d'objectif pour les familles** plus en conformité avec ce qui se fait dans les équipements traditionnels de l'héber-

gement, pour favoriser le caractère temporaire du séjour dans le cadre de projets individualisés.

L'ensemble de ces chantiers, travaillés en lien étroit avec les équipes et les partenaires, seront consolidés dans le projet d'établissement qui doit être soumis au Conseil d'administration du CCAS fin T1 2018/ début T2 2018.

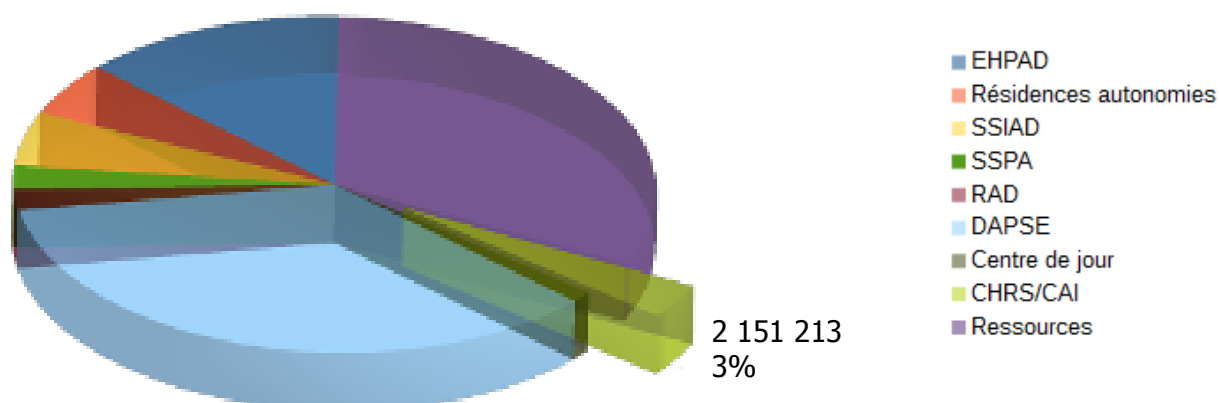
Dans le tableau ci-dessous il est à noter que les financements de l'État (avec l'augmentation des places pérennes accordées par l'État) sont en forte augmentation. Le réalisé 2017 sera largement supérieur à ce qui avait été budgété (de l'ordre de 290K€) et le réalisé 2018 pourrait être encore supérieur aux 300K€ aujourd'hui inscrits au BP2018. Notons toutefois que les perspectives nationales de baisse du BOP177 de l'État (ligne budgétaire de l'État de financement de l'hébergement d'urgence) incitent à rester prudents dans la prévision de cette recette.

Évolution des équilibres du budget du dispositif d'hébergement du Rondeau

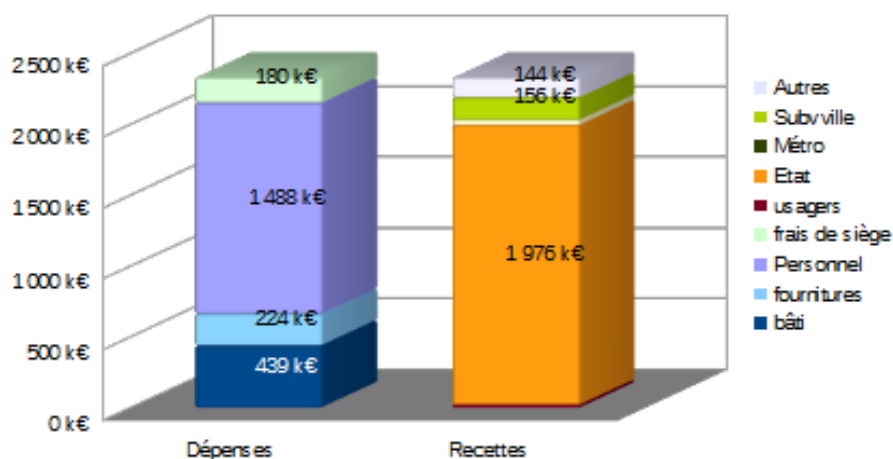
dépenses	BP 2017	BP 2018
frais liés aux bâtiments	19 800	25 000
fluides	92 000	90 000
gardiennage	150 000	164 000
autres dépenses de fonctionnement	20 150	14 750
dépenses de personnel	216 427	235 559
TOTAL	498 377	529 309
recettes	BP 2017	BP 2018
DDCS	170 000	300 000
Part Ville (hors frais de siège)	328 377	229 309

6.4 Le projet d'extension du CAI

Dépenses 2018 hors réfact.



Equilibres BP 2018 PHU



Ce projet vise d'abord et avant tout à prendre part à la prise en charge de publics qui comptent parmi les plus vulnérables sur notre territoire, dans une démarche d'accès au droit, à un hébergement décent et le plus rapidement possible à un logement.

Il correspond ensuite à la possibilité d'extension du bâtiment CAI du fait du déménagement du « Pôle Orientation Hébergement Insertion » (POHI), qui va se rapprocher des autres services du pôle Urgence et Précarité Sociales du CCAS. À cette possibilité de création de places d'urgence supplémentaires au sein même

du bâtiment s'ajoute, en outre, celle de pouvoir mutualiser une partie des personnels et des équipements du bâtiment existant (médiateurs de nuit, fonctionnement hôtelier, restauration...), de s'appuyer sur le projet d'accompagnement et le projet d'établissement du CAI.

À la place des bureaux du POHI, et sous réserve de la confirmation par une étude architecturale plus poussée dont le CCAS a passé commande le 23 mai 2017, nous proposons la création de 16 places d'accueil d'urgence, 8 au rez-de-chaussée, 8 à l'étage.

Parallèlement à cette extension, ce projet repense également l'offre existante au sein du CAI en vue d'améliorer encore la réponse aux publics spécifiques accueillis :

- Division des chambres triples de l'aile hommes, ainsi que de la chambre double aujourd'hui adaptée pour l'accueil PMR, pour créer 8 places individuelles permettant, notamment, de répondre aux demandes des jeunes (non recours) ainsi qu'aux problématiques liées aux addictions et à la sécurité des résidents,
- Affectation de la chambre triple côté femmes à l'accueil des femmes victimes de violence et de leurs enfants et report des trois places ainsi mobilisées sur l'aile « annexes »,
- Transformation de la chambre accueillant actuellement les femmes victimes de violence en chambres d'accueil pour report des deux places PMR, avec création de sanitaires adaptés.

Ce projet est estimé à ce jour à 340k€ de dépenses d'investissement, pour lesquels

la DDCS a versé en 2017 une subvention de 70k€.

Une question demeure du niveau de financements en fonctionnement des places qui seront créées. Deux hypothèses ont été étudiées afin de mesurer la viabilité économique de ce projet :

- la première reprend le niveau de financement actuel des places existantes (13k€/ an) et permet d'assurer le recrutement d'1 ETP de travailleur social et de 0,5 ETP d'agent d'entretien,
- la seconde proposition repose sur un financement « a minima » correspondant à des places hivernales (7,5k€/an). Cette proposition permettrait le financement de 0,5 ETP de moniteur éducateur ainsi que 0,5 ETP d'agent d'entretien.

Ce projet est donc fortement conditionné aux modalités de son financement. Les annonces récentes du gouvernement évoquant une possible baisse des crédits alloués au financement de l'hébergement d'urgence constituent donc un point de vigilance particulier.

6.5 Le programme d'investissement pour les années 2018 et suivantes

Equipement	2018	2019	2020	2021	2022	Montant SUBV	Observations
Rondeau - Remplacement chalet	120	120	120			180	Remplacement des chalets <i>Versement de la subvention 60K€ par an - Etat</i>
SATIS	20						Déménagement
CHRS		18					Accessibilité
CAI	385						Réparation fuites douches + ouverture des 2 ERP + intégration des LHSS en remplacement du POHI en 2018 <i>45K€ Accessibilité</i>
MOUS Eybens	100					100	Terrain d'Eybens - Chalets <i>Réalisation du projet uniquement si coût 0 pour le CCAS</i> <i>Versement de la subvention en 2018</i>
Sécurité - maintenance	30	30	30	30	30		
Mobilier - matériel	35	30	30	30	30		Réserve + Enveloppes déléguées + Achats identifiés
Total Insertion précarité	690	198	180	60	60	280	