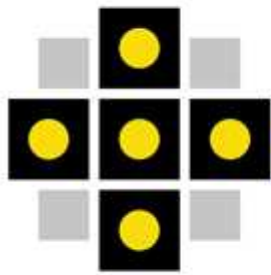


# **CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE**



# **Tourcoing**

**RAPPORT D'ORIENTATION  
BUDGETAIRE 2021**

# Table des matières

<b>Préambule.....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>1 - Eléments généraux.....</b>	<b>4</b>
1.1 La proposition de budget 2021 .....	4
1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs .....	5
1.3 La prospective financière pluriannuelle .....	6
1.4 Situation actuelle .....	8
1.5 Programmation pluriannuelle des investissements .....	9
<b>2 - Politique de Lutte contre la Précarité et la Pauvreté .....</b>	<b>10</b>
2.1 Le SIS.....	11
2.2 Actif emplois .....	12
2.3 Accès aux droits .....	13
<b>3 - Politique Personnes Agées.....</b>	<b>14</b>
3.1 Les EHPAD .....	15
3.2 Les Résidences Autonomie.....	16
3.3 Le service de restauration à domicile.....	17
3.4 Le SSIAD.....	18
3.5 La programmation pluriannuelle des investissements .....	18

# Préambule

Depuis la loi « Administration Territoriale de La République » (ATR) du 6 février 1992, la tenue d'un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) s'impose aux collectivités et à leurs établissements publics dans un délai de deux mois précédents l'examen du budget primitif. Première étape du cycle budgétaire annuel des collectivités locales, le DOB est un document essentiel qui permet de rendre compte de la gestion du CCAS à travers une analyse rétrospective.

L'article 107 de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi « NOTRe » a voulu accentuer l'information des administrateurs.

Le présent Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB) n'est pas qu'un document interne : il est transmis au Préfet de Département.

Le DOB doit permettre aux administrateurs de discuter des orientations budgétaires où préfigurent les priorités qui seront affectées dans les budgets primitifs, voire au-delà pour certains programmes importants. Mais, ce doit être aussi l'occasion d'informer les administrateurs sur l'évolution financière de l'établissement en tenant compte des projets et des évolutions conjoncturelles et structurelles qui influent sur les capacités de financement.

Le budget primitif 2021 devra répondre au mieux aux préoccupations et aux besoins des usagers du CCAS et de la population tourquennoise en général, tout en intégrant le contexte sanitaire, économique national, les orientations définies par les autorités de tarification et financeurs, et également, la situation financière locale.

# Introduction

## Contexte financier national

Ces dernières années, les administrations publiques ont été confrontées à un contexte financier particulièrement contraint au titre de l'effort de redressement des comptes publics voulu par le précédent gouvernement et poursuivi par l'actuel. Les collectivités territoriales ont ainsi dû faire face à une baisse significative des dotations de l'Etat et à d'importantes évolutions des mécanismes de financement à l'image notamment des dotations des EHPAD. A la suite de ce ralentissement des dotations de l'Etat, la maîtrise des dépenses publiques a constitué un autre enjeu majeur et s'est traduite par une contractualisation avec l'Etat pour les grandes collectivités. La Ville de Tourcoing est concernée par cette contractualisation et se voit fixer l'obligation d'une limitation de la hausse des dépenses réelles de fonctionnement à 1.2% par an.

Le Projet de Loi de Finances 2021 présenté par le Gouvernement est présenté comme « le budget de la relance ». En effet, face à la crise, le Gouvernement a mis en œuvre des mesures de soutien massives pour protéger les Français. Le plan de relance soutiendra la croissance à hauteur de 1,5 point de PIB en 2021. Celle-ci atteindrait ainsi + 8 % en 2021, après une baisse d'activité estimée à 10 % en 2020. La loi de finances pour 2021 marque enfin l'engagement du Gouvernement en faveur de la transition écologique.

Ces perspectives financières et engagements du gouvernement trouvent échos dans les orientations budgétaires et financières du CCAS : respect des équilibres, soutien aux plus vulnérables, innovation et développement durable.

## Contexte financier du CCAS

L'année 2021 sera marquée par la continuité de la pandémie liée au virus Covid-19. Toutefois, les circonstances sanitaires n'empêchent pas de dérouler la feuille de route du mandat 2020-2026. D'un point de vue financier, l'objectif de gestion sobre et équilibrée du budget poursuivi tout au long du mandat constituera toujours la boussole financière du CCAS en 2021.

La préparation du budget 2021 du CCAS s'est faite dans la continuité de la stratégie financière mise en place ces dernières années dont le principal objectif est l'assainissement de la situation financière du CCAS tout en veillant à maintenir le niveau et la qualité de service, à réduire les inégalités sociales, à expérimenter de nouveaux modes de gestion, de contribuer à l'évolution de l'offre territoriale en gérontologie. Malgré le contexte financier difficile de ces dernières années, les états financiers présentent une structure comptable en forte amélioration ainsi qu'une suppression progressive du passif. Toutefois, cette structure financière reste fragile et demande une vigilance accrue et constante afin de maintenir cette tendance et de prévenir d'une éventuelle dégradation.



# Eléments généraux

## 1.1 Le projet de budget 2021

Le budget global du CCAS est le résultat de l'agrégation de son budget principal et de ses 11 budgets annexes. Présenté dans ce tableau, il fait état de l'ensemble des dépenses et des recettes du budget du CCAS, budget principal et budgets annexes. Il s'entend hors refacturations internes et sera soumis au vote lors du Conseil d'Administration du 9 avril 2021.

Son montant se stabilise autour des 25M€ hors investissements.

Ces budgets suivent des calendriers d'élaboration contraints soit par des dispositions légales soit par les calendriers des financeurs et autorités de tarification.

Les principaux faits marquants

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

- L'intégration de la « Prime Grand Age » issue des accords du Ségur de la Santé (120 k€)
- La mise en place des PPR (période préparatoire au reclassement de certains agents)
- la stabilité de la subvention de la ville
- l'impact en recettes des déshabilitations partielles des Hortensias et des Flandres

## 1.2 L'évolution de la masse salariale et des effectifs

La masse salariale du CCAS de Tourcoing a connu d'importantes évolutions ces dernières années tant par des décisions nationales telles que le PPCR – Parcours Professionnel Carrières et Rémunération – que par des décisions locales telles que les plans de résorption de l'emploi précaire (CDI et titularisation, augmentation des quotités de temps de travail), refonte en cours de la politique de rémunération du CCAS (RIFSSEP), ajustements de l'organigramme.

Cela se traduit par une évolution de la masse salariale à 16 305 K€ (+0.39%) et permet de maintenir la quantité et la qualité de service, tant sur le volet social que sur les activités à destination des seniors, tout en consolidant les équipes des fonctions support.

Néanmoins pour parfaire la maîtrise de la masse salariale et contenir son cout, le choix est fait de privilégier les emplois opérationnels de terrain et de restructurer progressivement l'encadrement.

### *Evolution de la masse salariale et des ETP*

	2 019		2 020		2021	
	BP 2019	ETP	BP 2020	ETP	Prévision 2021	ETP
BP	5 271 105.95 €	121.94	5 246 533.45 €	121.68	5 300 161.81 €	126.10
SSIAD	1 192 201.00 €	29.65	1 176 285.66 €	27.82	1 207 967.00 €	27.32
PDM	320 269.00 €	7.02	290 439.15 €	7.25	318 414.19 €	7.34
ACACIAS	2 491 395.00 €	61.57	2 541 167.39 €	64.72	2 656 099.86 €	67.66
FLANDRES	2 640 383.31 €	67.83	2 645 919.00 €	67.51	2 782 657.25 €	71.63
HORTENSIAS	504 489.00 €	13.45	514 172.43 €	13.30	459 913.48 €	13.07
ROSERAIE	560 795.00 €	14.75	571 749.33 €	15.19	553 660.27 €	15.87
ACJF	226 039.00 €	4.55	160 636.35 €	3.37	174 023.14 €	3.66
REPAS-PORTAGE	200 621.00 €	6.63	166 069.11 €	4.92	218 838.70 €	6.64
MAD	2 310 434.36 €	90.85	2 409 353.79 €	86.93	2 156 439.86 €	79.38
MAIA	218 639.00 €	4.55	212 723.91 €	4.55	220 936.54 €	4.57
RELAIS AUTONOMIE	315 062.03 €	7.57	306 640.50 €	7.56	283 808.16 €	6.57
<b>Total</b>	<b>16 251 433.65 €</b>	<b>430.36</b>	<b>16 241 690.07 €</b>	<b>424.80</b>	<b>16 332 920.26 €</b>	<b>429.81</b>

## 1.3 La prospective financière pluriannuelle

### *Bilan rétrospectif*

L'analyse rétrospective réalisée a permis d'apprécier l'évolution de la situation financière du CCAS depuis 2016.

En 2016, les comptes de gestion présentaient une santé financière fortement dégradée. En effet, l'ensemble des ratios financiers mettaient en exergue un état des finances du CCAS affaibli et ne favorisait pas une pérennité financière sur le long terme. Parmi ces ratios le résultat cumulé de fonctionnement repris dans le tableau ci-dessous.

Globalement, ces bons résultats sont à tempérer selon les budgets. Les résultats du service MAD restent à stabiliser, tout comme celui de la résidence des Flandres ou de l'accueil de jour dans le cadre d'un Plan de Retour à l'Equilibre (PRE)

#### Résultats de fonctionnement

2016	2017	2018	2019	2020 (prev)
-215k€	+253k€	+383k€	+114k€	+250k€

Le pilotage budgétaire parcellaire rendait aussi difficile la prise de décisions et la structuration en cours des services vise à y répondre

Le contexte financier entre 2016 et 2020 a été particulièrement contraint pour le CCAS rendant complexe l'atteinte de l'objectif d'assainissement financier. Cette période a été marquée par d'importantes décisions à l'échelle nationale ayant des incidences significatives et directes sur le budget du CCAS. Sur le plan des dépenses, nous pouvons noter la mise en œuvre du PPCR – Parcours Professionnel Carrières et Rémunération – ou l'évolution du point d'indice. Sur le plan des recettes, cette période a été marquée par un fort désengagement des financeurs et autorités de tarification. A titre d'exemples : la mise en place des EPRD – Etats Prévisionnels de Recettes et de Dépenses – et des équations tarifaires pour calculer les montants de dotations soin et dépendance des EHPAD s'est traduite par la suppression des reprises de résultat déficitaire par les autorités de tarification mais aussi par la nécessité pour les gestionnaires de limiter le montant des dépenses à hauteur de la dotation octroyée. Certaines spécificités des établissements sont difficilement prises en compte dans la formule de calcul et se traduisent pourtant par le besoin de disposer de moyens supplémentaires notamment en personnel. Par ces décisions, les

autorités de tarification font peser le risque financier sur les gestionnaires d'EHPAD. Le passage en EPRD rend également la lecture et le pilotage plus difficile.

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



## 1.4 Situation financière actuelle

La structure financière du CCAS a connu une nette amélioration et stabilisation. Tout en absorbant les évolutions de dépenses contraintes. Le pilotage budgétaire mis en place a contribué de façon significative à cet assainissement et ce de part une meilleure connaissance des coûts et de fait une maîtrise des coûts, des prises de décisions éclairées et des négociations avec les financeurs plus abouties et constructives.

Toutefois, la santé financière reste fragile compte tenu de la présence d'un passif à hauteur de 600k€ au service MAD. Cette fragilité se résorbe progressivement par l'important travail de maîtrise et de diminution des coûts entrepris ces dernières années amenant le CCAS à être confronté aujourd'hui à un certain plafond dans la recherche d'optimisation des dépenses. La recherche d'économies devient limitée sans altérer l'offre de service tant qualitativement que quantitativement.

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

Dans ce contexte, cette prospective financière présente une amélioration dans les années à venir. Dès 2021, la stabilisation des dépenses est acquise. La faible inflation des recettes et une gestion quotidienne rigoureuse permettent pour plusieurs années de financer nos investissements.

La rénovation des logements des Hortensias, le maintien d'un haut niveau de service du portage repas permettent aussi d'insuffler une dynamique aux recettes.

## 1.5 La programmation pluriannuelle des investissements (hors EPRD)

<b>En K€</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Informatique	80	80	50
Equipement	150	150	100
Travaux	150	150	150
Mobilier	80	40	40
Véhicules	15	10	0
<b><i>Total</i></b>	<b>475</b>	<b>430</b>	<b>340</b>
<b><i>Provisions</i></b>	<b>25</b>	<b>70</b>	<b>160</b>



## **Politique de lutte contre la Précarité et la Pauvreté & insertion**

## 2.1 Le SIS

Le projet du Service d'Intervention Sociale (SIS) est de s'articuler avec l'Accueil, les autres services du CCAS et les partenaires du territoire pour favoriser l'accompagnement social des personnes domiciliés au CCAS, des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes isolées. Des nouveaux outils sont mis en place comme le Point Conseil Budget. Le SIS s'implique également dans le projet "Territoire 0 chômeur" et dans de nouvelles coopérations avec des partenaires privés (*banques...*).

Le SIS accueille un public majoritairement en activité avec des revenus professionnels (27%) ou de pension retraite (20%) ou des demandeurs d'emploi indemnisés (19%).

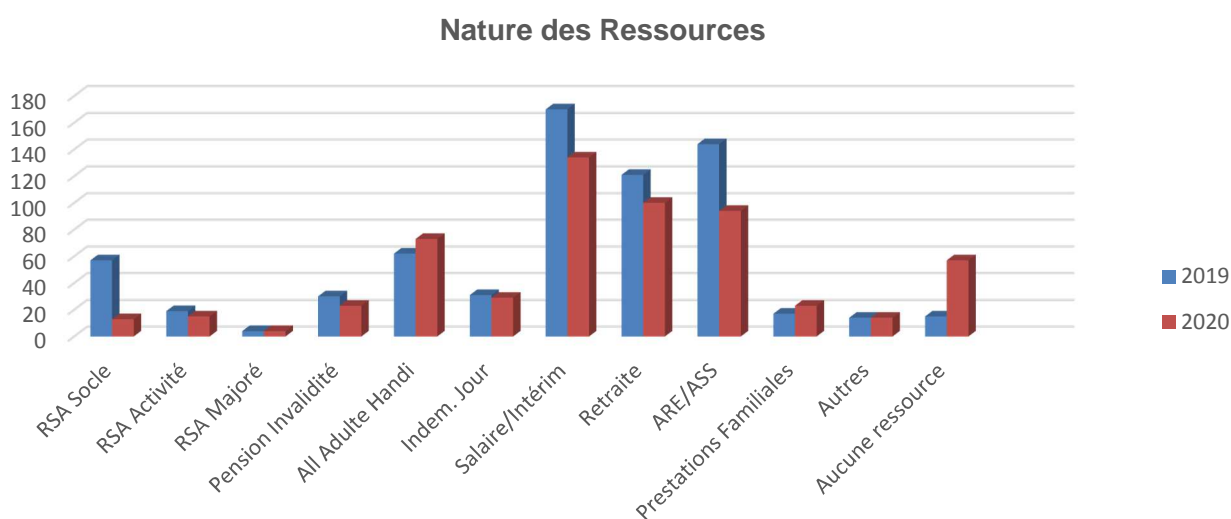
En 2020, il est constaté une baisse du public percevant des revenus de remplacement (prestation chômage) de 5 points, ainsi qu'une augmentation de 9 points de personnes sans revenu lorsqu'elles sont orientées vers le service.

### Typologie du public accueilli

- 74 % sont locataires (78% en 2019) dont (66% dans le parc public et 33 % dans le parc privé)
- 10 % propriétaire ou accédant à la propriété
- 7% en hébergement précaire (7 % en 2019)
- 5% sans domicile fixe

### Champs d'interventions dominants dans la prise en charge du public à l'origine de la demande

- budget (70 %)
- du logement (16 %)
- de la santé (10 %)



## 2.2 Le Service Actifs emploi

Le service Actifs Emploi a pour missions d'accueillir toute personne se présentant dans la structure. Il est en charge de l'instruction administrative et du suivi des dossiers, saisie des droits annexes dans la cadre du RSA (Revenu de solidarité Active)

Il prodigue un accompagnement individuel social et professionnel du bénéficiaire du RSA : aide à la définition et à la réalisation de leurs projets, aide à la résolution des difficultés sociales, accompagnement dans le retour à l'emploi. Il met en place des actions collectives d'insertion en direction du public relevant des minimas sociaux et plus particulièrement du RSA. Ses agents contribuent au maintien et développement du partenariat autour de la politique d'insertion.

L'action du service s'articule autour de 4 objectifs:

- Permettre à la personne d'accéder à l'ensemble des droits auxquels elle peut prétendre
- Accompagner la personne dans la résolution de ses difficultés sociales et professionnelles
- Favoriser la sortie du dispositif RSA
- Rendre la personne autonome

Cette politique volontariste se poursuit en 2021.

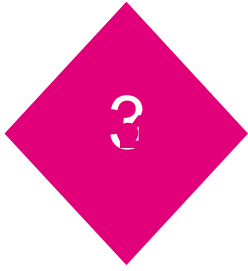
RESULTATS PROFESSIONNELS cumulés depuis le 1er janvier 2020 jusqu'au 31 Décembre 2020											
2020											
Actions	Nb de personnes accompagnées sur l'année	Mise en demeure	CDI	CDD + 6 Mois	Contrats - 6 mois Interim	CA	Création d'entreprise	Contrat d'apprentissage	Formations qualifiantes + certifiantes	TOTAL	
Cellule Emploi	<b>523</b> Dont 61 non allocataires du RSA <i>*sur 407 places financées</i>		14	24	103	18	0	0	23	<b>182</b>	
Atelier de Sensibilisation aux métiers d'Aide à la Personne	<b>140</b> sur 100 places financées Dont 10 non allocataires		11	2	82	0	0	0	35	<b>130</b>	
PLIE	<b>114</b> sur 80 places financées									<b>0</b>	
Référents	<b>1475</b> sur 1080 places financées	102	22	18	298	5	2	0	32	<b>377</b>	
Résultats Globaux	<b>2252</b>	<b>102</b>	<b>47</b>	<b>44</b>	<b>483</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	Total Formation :	<b>689</b>	
								<b>Total Retour à l'emploi :</b>	<b>599</b>	<b>90</b>	<b>689</b>

## 2.3 Le Service «Accès Aux Droits»

Le projet de service « Accès aux Droits » vise à améliorer la qualité d'intervention de l'accueil en termes d'information, de diagnostic, de traitement des demandes et d'orientation en développant les coopérations avec les autres services du CCAS et les acteurs du territoire au bénéfice des "publics-cibles" de la DAS.

Le service assure aussi le suivi (ouverture, rappel, fermeture) du stock d'environ 600 domiciliations en moyenne annuelle.

<b>NOMBRE D'ACCUEILS</b>	<b>ANNEE 2020</b>
→ <b>Accueils physiques (passages)</b> SADS	8211
→ <b>Accueils téléphoniques - Standard par service</b> SADS	14316
<b>TOTAL NOMBRE D'ACCUEILS</b>	<b>55857</b>
<b>TOTAL ACCUEILS SOCIAUX PONCTUELS</b>	<b>4962</b>
<b>NOMBRE DE DEMANDES D'AIDES SOCIALES FACULTATIVES</b>	2019
<b>NOMBRE DE DEMANDES D'AIDES SOCIALES ACCORDEES</b>	<b>1612</b>
<b>NOMBRE DE PERSONNES DOMICILIEES ADMINISTRATIVEMENT A UNE DATE DONNEE</b>	650
<b>NOMBRE DE PAIEMENTS EN REGIE (FMAJ, AIDES FACULTATIVES, ILEO) pour la DAS</b> POUR LA DAS - ELENA SOUISSI	2103
<b>TOTAL NOMBRE DE PAIEMENTS EN REGIE (FMAJ, AIDES FACULTATIVES, ILEO) pour la DAS</b>	<b>13511</b>



## **Politique Personnes Agées**

## 3.1 EHPAD

L'année 2021 sera marquée par la poursuite des travaux d'entretien et d'amélioration des conditions d'habitats des deux Ehpads (Les Flandres et les Acacias). Un programme d'équipement est également élaboré pour améliorer la qualité de vie et le suivi sanitaire des résidents. Le travail de prévention des RPS et des TMS sera accentué. Enfin, un programme de révision des procédures et de labellisation d'une démarche qualité est initié.

2021 devrait aussi être l'année de la signature du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens avec le Conseil Départemental du Nord et l'Agence Régionale de Santé pour les 2 EHPAD et l'accueil de jour. Cette signature a été reportée afin de poursuivre les temps de travail et d'échanges. Ce report permettra aussi au CD et à l'ARS d'apporter une réponse quant à la demande de financement exceptionnelle des reports à nouveau déficitaires. En effet, afin d'assainir la situation financière des EHPAD avant l'entrée en CPOM, l'apurement des déficits antérieurs constitue un enjeu majeur.

### *La programmation 2021 des investissements (EPRDEHPAD)*

<b>En K€</b>	<b>Flandres</b>	<b>Acacias</b>
Réfection bâti	100	100
SSI	10	250
Equipements	100	100
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>450</b>



## 3.2 Les Résidences Autonomie

Au cours de l'année 2021 vont se poursuivre les travaux de mise aux normes des cuisines et de rénovations des salles de restaurant dans les deux résidences Hortensias et Roseraie. Ces opérations viennent achever l'ensemble du programme de modernisation des parties communes (reprise des parties communes, aménagement divers d'équipements, mobilier convivial)

Plus particulièrement pour les Hortensias débute en 2021 également le programme de rénovation individuel des logements sous maîtrise d'œuvre du bailleur LMH pour une durée de 4 à 6 ans.

Dans le même temps, les premières bases du projet de rénovation des coursives de la Roseraie seront posées : définition du programme avec le bailleur, principe de financement, calendrier prévisionnel, impacts sur le fonctionnement.

Sous convention avec la ville, la montée en qualité des prestations de restauration va être poursuivie. Un travail important de mise à plat du « forfait autonomie » est également en cours afin de proposer de nouvelles activités et pratiques aux résidents en favorisant une ouverture sur le quartier. Le lien intergénérationnel, l'inclusion sont à développer également dans ce cadre. Comme dans les Ehpad, un travail est mené sur une démarche qualité globale permettant de veiller, au confort, au bien-être et au bien vieillir des résidents et visant à respecter le rythme de vie de chacun, même dans un lieu de vie collectif.

Vues des parties communes des RA rénovées (Circulation à la Roseraie – Salon d'accueil aux Hortensias)



### 3.3 Le service de restauration à domicile

Le service de restauration à domicile a connu un essor sans précédent en 2020 avec plus de 320 bénéficiaires lors du confinement de mars et avril 2020. La qualité de prestation et de service a été reconnue des bénéficiaires nouveaux et d'opportunité. Stabilisé à 280/300 rationnaires, c'est sur cette base qui lui permet d'atteindre un équilibre économique que le CCAS se projette en 2021. Afin de fluidifier les tournées et d'alléger la charge de manutention des porteurs, un ingénieux dispositif de caisse-plateaux repas a été mis en place avec

l'intervention des équipes techniques du CCAS (aménagement interne des véhicules). Les marges prévisionnelles autorisent de prévoir à deux ans le remplacement d'un des véhicules les plus anciens. A moyen terme, l'ambition de ce service est de fournir un repas issu majoritairement de l'agriculture biologique et locale, dans des contenants 100% recyclables et tenant compte des différents modes de réchauffage (feu/électrique, bain marie, micro-onde). Un défi de taille que l'évolution des techniques des traiteurs n'a pas encore réussi à ce jour.

Portage de repas (Photo VDN)



## 3.4 Le SSIAD

Le budget prévisionnel 2021 du SSIAD ne connaît pas d'évolution majeure si ce n'est une ventilation différente de certaines dépenses de masse salariale suite à la réorganisation et la mise en œuvre du PRE conclu avec l'ARS

## 3.5 Le MAD

Le Service Maintien à Domicile (MAD) accompagne les seniors au quotidien dans leur cadre de vie en assurant une aide au ménage et autres tâches de la vie quotidienne, en luttant contre l'isolement, en favorisant leur autonomie (*pour les personnes dépendantes ou non*) tout en préservant leurs droits et leur intimité.

Le service intègre notamment la famille et l'entourage au plan d'aide proposé. Ce service gère aussi un dispositif de téléassistance : celui-ci est proposé aux personnes âgées

Le service de protection des majeurs est un service auxiliaire de justice qui a pour mission d'assurer et de garantir l'exercice des mesures de protection judiciaire (*sauvegarde de justice, curatelle et tutelle*) confiées par le tribunal d'instance de Tourcoing, au C.C.A.S. Ses agents veillent

à accompagner, conseiller, assister, représenter et/ou contrôler les personnes protégées dans l'administration de leurs biens et/ou de leur personne par un accompagnement social de proximité et un suivi administratif de qualité. Le service est habilité pour 190 mesures de protection

Le Service Animation Séniors est un service à l'usage des seniors qui a pour mission de préserver de l'autonomie (*activités physiques, gymnastique sur chaise, ateliers mémoire...*) et lutter contre l'isolement (*animations collectives sur les quartiers, portage de livres à domicile, sorties*).