

**Note explicative au Rapport d'Orientation  
Budgétaire 2019**

**A l'attention du Conseil d'Administration**

Nombre d'Administrateurs en exercice : 17

Séance du 25 janvier 2019

**2019/**

**RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2019**  
**Pour le budget principal et les budgets annexes du CCAS**

**Introduction :**

L'article 107 de la loi NOTRE décrit les dispositions relatives au débat d'orientation budgétaire. Il impose au Président de l'exécutif d'une collectivité locale de présenter à son organe délibérant, un Rapport concernant les Orientations Budgétaires (ROB).

Cette obligation concerne les communes de plus de 3 500 habitants et leurs établissements publics, et donc, le CCAS de Tourcoing.

# Sommaire

## I – Contexte économique

## II – Evolution des dépenses et recettes de fonctionnement

II.1/ Budget principal

II.2/ Service de Soins Infirmiers à Domicile et Equipe Spécialisée Alzheimer à Domicile

II.3/ Repas et portage à domicile

II.4/ Protection des majeurs

II.5/ Acacias

II.6/ Flandres

II.7/ Hortensias

II.8/ Roseraie

II.9/ Accueil de jour Les Feuillantines

II.10/ Aide à domicile

II.11/ Relais autonomie

II.12/ Méthode d'Action pour l'Intégration des services d'Aide et de soin dans le champ de l'autonomie

## III – Investissements et encours de la dette

III.1/ Investissements

III.2/ En cours de la dette

## I – Contexte économique

Rappelons que les activités du CCAS sont financées par :

- les usagers eux-mêmes,
- l'Agence Régionale de Santé,
- le Département du Nord,
- la Ville de Tourcoing,
- la DRJSCS (Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale),
- la participation d'autres communes du Val de Lys pour les prestations impactant leur territoire.

Le **contexte économique contraint** au niveau national impacte directement les financeurs du CCAS, et chacun est entré depuis plusieurs années dans une logique d'optimisation, pour contribuer à l'objectif national d'un déficit public sous la barre des 3% du PIB. Par conséquent, le CCAS est soumis à une forte pression sur ses recettes.

La Ville et le CCAS sont donc depuis plusieurs années dans une « **démarche d'optimisation** », et chaque Direction s'est engagée dans un suivi des dépenses régulier, et aussi dans une culture « recettes ».

L'objectif commun est de baisser les dépenses de fonctionnement, augmenter les recettes, grâce à une gestion plus rigoureuse, en maintenant ou améliorant le niveau de service rendu aux Tourquennois.

Cette évolution dans le management des collectivités est une évolution de fond qui s'inscrit dans le temps.

## II – Evolution des dépenses et recettes de fonctionnement

### II.1/ Budget principal

Le budget principal finance les activités de la Direction Générale, dont le Service Ressources Humaines, celles de la Direction de l'Action Sociale, de la Direction des Affaires Administratives et Techniques, du Service Animation Solidarité Retraités et de l'unité Admission Résidence CCAS.

Ces services réalisent les missions réglementaires du CCAS (Aide légale, Domiciliation, etc.), et un certain nombre de missions non obligatoires (Actifs Emploi, Service Animation, etc.), qui correspondent à une volonté municipale. Il s'agit enfin des services supports (Finances, Ressources humaines, etc.), qui

sont les ressources qui permettent aux services opérationnels de fonctionner.

Depuis 2014, le CCAS a réalisé de nombreux projets : création du journal des seniors « Tempo », développement du retour à l'emploi grâce au nouveau service « Actif Emplois », titularisation des aides à domicile, transfert de gestion des cités au bailleur social Partenord, mise en œuvre d'un prêt à taux zéro pour les familles confrontées au handicap, amélioration des colis de Noël, réalisation du « Pass Tempo », qui permet aux Tourquennois de plus de 65 ans, et maintenant 60 ans, d'accéder à des conditions préférentielles aux commerces et aux prestataires de service de la Ville.

Le budget 2019 prévoit le développement d'un nouveau projet, qui concerne la mobilité des seniors: **les « navettes »**. Il s'agit de proposer aux seniors tourquennois d'être véhiculés, depuis leur domicile, jusqu'à un point d'arrivée défini à l'avance, en fonction du jour de la semaine. Médiathèque, marché, cimetière, résidence,... les principaux points d'intérêts seront desservis. Avec ce projet, c'est l'ensemble du programme du mandat en cours qui aura été réalisé.

La mise en œuvre de ce projet sera orchestrée par le service Aide à domicile, avec des ressources optimisées :

- optimisation de l'occupation du véhicule dédié aux paniers de service « CARSAT »,
- priorité aux reclassements des aides à domiciles (ayant des restrictions par exemple) pour la conduite.

Ce besoin d'optimisation est aussi la priorité donnée au budget principal. Depuis plusieurs années, la **maîtrise des frais de personnel** est prouvée. De nouvelles organisations à la Direction des Affaires Administratives et Techniques, à la Direction de l'Action Sociale, au Service des Ressources Humaines, ont permis de baisser la masse salariale, alors même que l'augmentation mécanique des rémunérations (ancienneté, technicité, etc.) représente environ 150 k€ chaque année.

L'effort est poursuivi cette année et le budget 2019 prévoit une légère baisse de la masse salariale, notamment par :

- un allègement de l'encadrement, au niveau des postes de Direction générale, Direction, Chef de service,
- une adaptation des fréquences de nettoyages des bureaux des agents.

Les choix sont donc clairs : priorité aux usagers et au service rendu, les optimisations sont recherchées dans le fonctionnement de l'administration en elle-même.

Le **pilotage des budgets** est donc un enjeu absolument essentiel. Avoir une vision claire et régulière de ce qui est autorisé et consommé, permet de prendre les bonnes décisions au bon moment.

Le CCAS s'est depuis plusieurs années engagé dans cette démarche. Les équipes finances ont été renforcées pour produire des retours fiables aux équipes opérationnelles. Un troisième poste

spécifiquement consacré à cela est budgété en 2019.

Cela demande aussi aux responsables des budgets de s'acculturer, voire de se former, à ces pratiques qui, pour certains, sont nouvelles. En 2019, ce travail de transparence et de pédagogie sera poursuivi. S'y ajoutera un travail de créativité, pour partager les bonnes pratiques, et favoriser la transversalité.

Dans cet état d'esprit, un travail sur **les frais de structure** a été réalisé pour faciliter la lisibilité des budgets.

L'affectation de l'ensemble des agents payés au budget principal et refacturés aux budgets annexes a été revue, pour coller à la réalité du terrain. Ainsi, les imputations comptables ne correspondent plus à un historique, mais à une logique.

Cela permet à chaque responsable de comprendre son budget. Ce travail est réalisé sur plusieurs années, car les conséquences sur les budgets peuvent être importantes, et donc demandent à être bien mesurées avant mise en œuvre. Il se poursuivra au BP 2020.

Dans cette même logique : historiquement, une partie de **l'équipe administrative du service d'Aide à Domicile** était financée par le budget principal. Cela correspondait à une volonté ancienne du financeur, qui a depuis évoluée.

A partir du BP 2019, l'ensemble de l'équipe du service Aide à Domicile est financée par le budget du service. Sans que cela change le travail des agents, cela implique que le budget principal diminue d'environ 130 k€ et que le budget MAD augmente d'autant, toutes choses égales part ailleurs.

L'objectif de ce changement d'écriture est que le budget soit le plus lisible possible, pour être mieux piloté.

Enfin, s'agissant de la masse salariale du budget principal, un enjeu important reste celui des **services informatiques**. Ils sont mutualisés avec ceux de la Ville depuis Juillet 2016. En 2017, en concertation, un travail important a été réalisé afin d'avoir une compensation financière qui soit facile à calculer, à comprendre, juste et évolutive.

2018 a été une année test, où beaucoup de sujets sont à améliorer : support utilisateur, déploiement du matériel, etc.. 2019 sera donc une année de vigilance sur ce point.

Le numérique reste stratégique pour le CCAS : l'accès des usagers, l'efficacité des agents, le respect des contraintes réglementaires, nécessitent des outils adaptés, et une vision stratégique à plusieurs années.

## II.2/ SSIAD et ESAD

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 19 Octobre 2018.*

*Il est financé en totalité par la Sécurité Sociale, et est approuvé à ce titre par l'Agence Régionale de Santé.*

Le budget ESAD est intégré dans le budget SSIAD pour l'année 2019, ce **nouveau budget** s'appelle donc **SSIAD/ESAD**.

C'est une volonté partagée par l'ARS et le CCAS, car ce regroupement correspond à la réalité du terrain (management identique, et interactions fortes entre les équipes).

Depuis plusieurs années, les 110 lits que compte le SSIAD peuvent être budgétés avec un taux d'occupation à 100 %. Et en 2019, l'activité de l'ESAD est prévue identique à celle de 2018, soit 120 personnes toute l'année, à raison de 15 séances de 1h par personne.

**L'activité élevée et constante** est donc le point fort de ce service. Grâce à cela, le budget tend donc à trouver son équilibre.

L'année 2019 sera celle de la mise en place **d'une tournée supplémentaire le dimanche**, au SSIAD, afin d'assurer la continuité des soins. C'est un plus important dans la qualité de service apportée à l'utilisateur.

Le suivi des soins infirmiers libéraux (pour éviter le double remboursement à la fois par la CPAM et le CCAS) porte ses fruits depuis plusieurs années également, et permet de limiter les dépenses.

Le budget tend donc à l'équilibre mais en complément de l'accord de crédits non reconductibles, les autorités de tutelle ont demandé au CCAS de Tourcoing de formaliser un **Plan de retour à l'équilibre**, à remettre pour fin Mars 2019. Celui-ci est en cours de rédaction, car les éléments de concertation et de décisions sont d'ores et déjà connus.

Ce plan, présenté aux autorités de tutelle au 2<sup>ème</sup> trimestre 2019, reprendra bien sûr les orientations budgétaires du BP 2019 du présent rapport, en y ajoutant une projection sur plusieurs années.

### **II.3/ Repas et portage à domicile**

*Quelques repères:*

*- environ 250 personnes âgées ont régulièrement recours à ce service, pour environ 61 000 repas servis par an.*

Depuis 2017, les plateaux repas sont confectionnés par le titulaire privé du marché. Ce fut un gain important en termes de dépenses. 2018 a vu une légère augmentation de l'activité, les prestations du Dimanche ont eu un effet favorable, mais elles n'apportent toutefois pas la hausse d'activité attendue :

l'équilibre budgétaire est fragile. Heureusement, l'allègement de l'encadrement en cours d'année a permis de contenir les dépenses.

Pour garantir l'équilibre financier, les efforts suivants ont été budgétés :

- Le conditionnement des condiments sera désormais effectué par les chauffeurs du CCAS et plus par le prestataire. Cela permet une baisse de la facture mensuelle (-10 k€/an). Notons que ce travail est n'est pas fait par les chauffeurs mais par le prestataire les jours de double tournée, de manière à garder une proximité avec les usagers, le temps passé à domicile ne doit pas être trop réduit. Cette décision est d'ores et déjà mise en œuvre.
- Le **développement de l'activité** reste l'objectif majeur. Or, il subsiste une inquiétude sur les volumes : l'objectif reste à 68000 repas annuel. Un travail tous azimuts sur le développement de l'activité, similaire à celui de l'Aide à domicile (voir paragraphe « Aide à domicile ») sera donc réalisé.

A noter également qu'en 2018, un travail important sur la tarification a été fait : tous les dossiers usagers ont été repris, pour facturer au plus juste, et mieux suivre l'activité.

## II.4/ Protection des majeurs

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 19 Octobre 2018.*

*Il est financé par l'Etat, via la Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale, par différentes caisses de retraite, et par les bénéficiaires (via une participation proportionnelle à leurs ressources).*

L'année 2018 a été marquée par une réforme de la participation des majeurs protégés, menée par l'Etat. La mise en œuvre du décret précisant les nouveaux barèmes applicables au 01/09/2018 a été l'occasion d'évoluer vers un **nouveau logiciel métier**, mis en place en fin d'année, avec équipement des agents de terrain en tablettes numériques.

Le budget 2019 est financé à 78% par les dotations de la DRJSCS et à 22% par la participation des majeurs protégés.

Le service poursuit le développement de ses activités pour absorber les 30 mesures supplémentaires décidées au 1er janvier 2016, portant sa capacité d'accueil à 170 mesures. Un des enjeux majeurs pour ce faire, est d'obtenir le financement pour **un poste de délégué supplémentaire**.

C'est en ce sens que le budget 2019 a été fait, dimensionnant ainsi la dotation demandée auprès du financeur.

## II.5/ Acacias

*Ce budget est financé par les résidents, le Département du Nord et l'Agence Régionale de Santé.*



L'année 2018 a été marquée par un **taux d'occupation** faible, 91%, non conforme aux prévisions et aux réalisations des années précédentes.

Cela s'explique par des circonstances particulières (décès plus nombreux), non reproductibles, et qui ne remettent pas en cause l'équilibre global de la résidence.

Les efforts faits depuis plusieurs années permettent de continuer à être optimiste pour l'avenir.

Il existe toutefois un levier important à actionner pour faire progresser le taux d'occupation de la résidence des Acacias : les 6 **chambres doubles**.

Les demandes de logements pour des couples sont peu nombreuses, par conséquent les 6 chambres doubles ont un taux d'occupation faible. Certaines personnes seules y sont logées, mais les recettes s'en trouvent diminuées.

Il a été convenu avec le Département que les 6 chambres doubles seraient dorénavant ouvertes à toutes les personnes volontaires, et plus seulement les couples.

Ainsi, il existe deux tarifs désormais dans cette résidence :

- Chambre simple,
- Chambre double, ouverte à toute personne (en couple ou non).

Pour préserver l'intimité des personnes occupant les chambres doubles, celles-ci seront aménagées au fur et à mesure des changements de résidents.

En terme d'organisation, il n'y a pas de changement particulier à noter lors de la préparation budgétaire 2019. Il est vrai que la résidence accueille un public de plus en plus désorienté et/ou dépendant, et que les conditions d'accueil des usagers et de travail des agents sont au plus juste.

Ces efforts sur les dépenses permettent d'équilibrer le budget.

Notons que le budget des Acacias entre dans le cadre nouveau du **CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens)**, négocié en ce moment avec les financeurs, et qui est commun aux 2 EHPADs du CCAS de Tourcoing.

## II.6/ Flandres

*Ce budget est financé par les résidents, le Département du Nord et l'Agence Régionale de Santé.*

L'EHPAD des Flandres compte 100 lits, et le taux d'occupation en 2018 est de 99 %. Il est difficile de faire mieux de ce point de vue.

Pourtant, l'équilibre financier n'est pas au rendez-vous, malgré les efforts des équipes. Trois raisons à cela :

- Des recettes faibles malgré un taux d'occupation excellent, qui s'expliquent par



un prix de journée bas, pour des raisons historiques. La réponse technique à ce point est la **déshabilitation partielle** (51%) de la résidence à l'aide sociale.

Comme convenu avec le Département, et comme l'ont fait bon nombre de structures, il est prévu de la mettre en place en début d'année. Aujourd'hui, 2/3 des résidents ne sont pas habilités à l'aide sociale, et 1/3 sont habilités. Cette proportion ne changera donc pas en déshabillant partiellement à 51% (rappelons également que l'EHPAD des Acacias et les 2 EHPAs sont habilités à 100% à l'aide sociale).

Cette démarche ne remet donc pas en cause le caractère social de la gestion par le CCAS, elle permet au contraire de pérenniser ce mode de gestion en le sécurisant financièrement. Sur les 5 prochaines années, on estime à 360 k€ le manque à gagner si cette démarche n'est pas faite. Cela pourrait remettre en cause à terme la santé financière de la résidence.

- Une redevance forte du fait des travaux de passage en EHPAD, dont le remboursement condensé sur quelques années pèse lourdement sur les dépenses.

La réponse à ce problème est le **lissage de la redevance**, négocié en fin 2018 avec le bailleur Partenord. Un premier lissage avait été négocié en 2016, à partir de 2019, un lissage plus important permettra de desserrer encore plus cette contrainte. Il s'agira aussi de diminuer les provisions pour gros travaux, la résidence n'a pas les moyens aujourd'hui d'être trop prudente. L'essentiel pour l'entretien du bâti est bien entendu préservé.

- Une **organisation d'équipe** ajustée suite à la mise en place d'une nouvelle convention tripartite en 2017, mais qui demande encore à être optimisée.

Dès le tout début d'année 2019, les concertations sont en cours notamment sur les métiers de soins et d'hôtellerie. Les besoins en personnel sont réévalués, en lien avec les résidents, les personnels, les organisations syndicales. L'évolution des outils informatiques (logiciels de soin, de planification, de facturation) permettra aussi d'automatiser certaines tâches. Ce projet verra le jour en 2019, mais ses effets bénéfiques sur la masse salariale seront cependant retardés dans le temps (année 2020 et suivantes).

On le constate, les efforts sur les organisations d'équipe (2017), les redevances (2016), doivent être redoublés encore cette année. En ajoutant la déshabilitation partielle, la résidence parviendra à l'équilibre sur plusieurs années. C'est bien dans cet objectif que le **CPOM, Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens**, est en cours de négociation avec les financeurs.

En complément de l'accord de crédits non reconductibles, les autorités de tutelle ont demandé au CCAS de Tourcoing de formaliser un **Plan de retour à l'équilibre**, à remettre pour fin Mars 2019.

Celui-ci est en cours de rédaction, car les éléments de concertation et de décisions sont d'ores et déjà connus.

Ce plan, présenté aux autorités de tutelle au 2<sup>ème</sup> trimestre 2019, reprendra bien sûr les orientations budgétaires du BP 2019 du présent rapport, en y ajoutant une projection sur plusieurs années.

## II.7/ Hortensias

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 14 Décembre 2018. Il est financé par les résidents, le Département du Nord et l'Agence Régionale de Santé, et le budget en soin de la Roseraie et des Hortensias est pris en charge par une dotation de l'ARS.*

Le passage de l'EHPA des Hortensias en **Résidence autonomie** a permis l'attribution d'un forfait de 40 k€ par le Département en 2017, et de 30 k€ en 2018. Ce forfait finance des actions en faveur de l'autonomie des résidents, et de l'intégration de la résidence dans la vie de son quartier.

Les problématiques de capacité de la résidence, en termes de logements et en termes de places, sont en cours de résolution avec la Département. Elles sont importantes pour dimensionner les dotations versées. L'idée générale est de faire coïncider les arrêtés administratifs avec la réalité physique de la résidence.

Alors que le budget 2018 était ambitieux, l'année se terminera à l'équilibre. C'est une performance qui est prometteuse pour l'avenir.

Le budget 2019 a été élaboré de façon à limiter les dépenses autant que possible. Mais notons qu'une population de plus en plus fragile est accueillie, demandant un accompagnement spécifique. En cela, la dotation en soins de la part de l'ARS est un plus indéniable pour la qualité de prestation fournie aux résidents.

L'attractivité de la résidence (au-delà de ses tarifs) reste le levier majeur, il est essentiel de poursuivre le travail mené par les services du CCAS et le bailleur (LMH) sur la **rénovation du bâti**.

Des travaux ont déjà débuté, permettant d'augmenter la capacité de **3 personnes supplémentaires**, et aussi de préfigurer ce que seront les logements à l'avenir.

Ces efforts amènent à la présentation d'un budget 2019 qui trouvera son équilibre, avec une augmentation du tarif de 1%.

## II.8/ Roseraie

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 14 Décembre 2018. Il est financé par les résidents, le Département du Nord et l'Agence Régionale de Santé, et le budget en soin de la Roseraie et des Hortensias est pris en charge par une dotation de l'ARS.*

Le passage de l'EHPA La Roseraie en **Résidence autonomie** est effectif au 1er Octobre 2018. Il permet l'attribution d'un forfait par le Département de 30 k€ chaque année, afin de financer des actions en faveur de l'autonomie des résidents, et de l'intégration de la résidence dans la vie de son quartier.

Comme aux Hortensias, les problématiques de capacité de la résidence sont en cours de résolution avec la Département. Elles sont importantes pour dimensionner les dotations versées. L'idée générale est de faire coïncider les arrêtés administratifs avec la réalité physique de la résidence.

Le taux d'occupation reste un point sensible de la résidence, et l'attractivité de la résidence, en termes d'offre de services et de qualité des infrastructures, est un enjeu majeur des années à venir.

Comme les années précédentes, les loyers et charges perçues de la part de la MAIA et du Relais Autonomie apportent des recettes. Les dépenses sont limitées et se calquent sur les réalisations du passé récent : **aucun changement majeur** n'est à signaler.

Notons enfin que la population accueillie est de plus en plus fragile, demandant un accompagnement spécifique. En cela, la dotation en soins de la part de l'ARS est un plus indéniable pour la qualité de prestation fournie aux résidents.

Ces éléments amènent à la proposition de ne pas augmenter le tarif pour l'année 2019.

## II.9/ Accueil de jour Les Feuillantines

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 19 Octobre 2018.*

*Il est financé par les usagers, le Département du Nord et l'Agence Régionale de Santé.*

*Le budget de l'Accueil de jour se décompose en 3 sections:*

- *l'hébergement est financé par le résident par le biais d'un tarif journalier,*
- *la dépendance est financée par une dotation du Département,*
- *le soin est financé par une dotation de l'Agence Régionale de Santé.*

*Chaque section du budget est à appréhender comme un budget autonome et distinct ; leurs dépenses, recettes et résultats ne sont pas fongibles.*

L'accueil de jour « Les Feuillantines » peut prendre en charge 12 personnes. La fréquentation est en hausse constante depuis plusieurs années.

L'année 2018 a encore été une année de progression : de 85 % en début d'année, le **taux d'occupation** est passé à 90% en moyenne sur le 2<sup>ème</sup> semestre. C'est une performance qui traduit la qualité du service fourni, et est une bonne nouvelle pour les recettes.

S'agissant des recettes, **une inquiétude** persiste sur les modes de financement. Les récents échanges avec les autorités de tutelle laissent penser que le système par dotation va prendre fin, pour privilégier dorénavant un financement direct à l'usager. Les implications et les questions sont nombreuses :

- quel effet la réforme aura elle sur les usagers, les aidants, et donc le taux d'occupation ?

- les recettes issues de la facturation seront-elles équivalentes aux dotations actuelles ?
- le CCAS devra donc facturer l'usager : la méthode est à mettre en œuvre en totalité.

Dans ce contexte incertain sur les recettes, il est essentiel de sécuriser les finances en optimisant toujours les dépenses. En 2019, deux pistes d'amélioration seront mises en œuvre :

- les **prestations de transport** seront optimisées, avec un seul véhicule (au lieu de deux) les jours où cela est possible, sans bouleverser les horaires des usagers. La baisse de la facture sera de l'ordre de 20% ;
- une nouvelle organisation d'équipe, avec une **encadrante encore plus opérationnelle**, qui permet de baisser la masse salariale.

Enfin, 2019 est l'année du **dernier versement pour rembourser l'emprunt** en cours (pour les travaux de construction). L'effet est de - 9 k€ en 2019, -12 k€ en année pleine.

En complément de l'accord de crédits non reconductibles, les autorités de tutelle ont demandé au CCAS de Tourcoing de formaliser un **Plan de retour à l'équilibre**, à remettre pour fin Mars 2019. Celui-ci est en cours de rédaction, car les éléments de concertation et de décisions sont d'ores et déjà connus.

Ce plan, présenté aux autorités de tutelle au 2<sup>ème</sup> trimestre 2019, reprendra bien sûr les orientations budgétaires du BP 2019 du présent rapport, en y ajoutant une projection sur plusieurs années.

## II.10/ Aide à domicile

*Environ 800 personnes âgées ont régulièrement recours à ce service, pour environ 100 000 heures prestées chaque année.*

*Ce budget est financé par:*

- la subvention Ville,
- les revenus liés aux prestations facturées.

Le budget du service Aide à domicile est aujourd'hui celui qui demande le plus de vigilance. En effet, depuis de nombreuses années, malgré les efforts d'évolution du service, les résultats ne sont pas à la hauteur des prévisions.

Un plan d'action a été formalisé pour sortir de cette situation. Il prévoit le retour à une situation saine financièrement, et se déploie sur 4 ans.

L'effet doit être double : à la fois sur les recettes, qui baissent de manière continue depuis plusieurs années, et sur les dépenses, qui doivent être adaptées à l'activité.

Voici les grandes lignes de ce plan, dont certaines sont déjà en cours de mise en œuvre :

### **Travail sur les recettes :**

Le constat est le suivant : depuis 4 ans, l'activité baisse de 6% en moyenne chaque année. A cette baisse tendancielle de l'activité s'ajoute une baisse des prix unitaires des heures prestées.

L'effet conjugué conduit à une baisse substantielle des recettes, qui peut remettre en cause le modèle économique de l'activité, s'il n'est pas corrigé.

Plutôt que d'augmenter l'activité, le premier objectif est de diminuer la baisse de l'activité. Il faut être prudent et réaliste, l'activité provient des plans d'aide dirigés par les financeurs, eux-mêmes soumis à des contraintes budgétaires. Le service n'a donc pas totalement la main sur l'évolution de son activité, mais il va actionner des leviers tout à fait réels et importants :

- Communication :

Le CCAS doit être identifié comme un acteur majeur du secteur : flocage des véhicules, vêtements de travail professionnels, communication papier (journaux, flyers), communication numérique (site internet, référencement), permanences physiques (assistantes sociales, hôpital, etc.).

- Qualité de l'offre :

La qualité de la prestation est essentielle, car le bouche-à-oreille, particulièrement dans cette activité, qui plus dans un secteur géographique restreint, reste le levier de développement principal. A titre d'exemple, le standard téléphonique va être amélioré pour un meilleur accueil.

L'étendue de l'offre est aussi importante, et à ce sujet les paniers de service ont été mis en place en 2018 (aide au course, aide administrative, petit bricolage, petit jardinage, etc.). La nouvelle offre en 2019 sera la prestation des navettes, comme évoqué précédemment dans le rapport.

- Conditions de facturation :

Les conditions tarifaires proposées aux usagers, de manière générale, ou en cas d'hospitalisation, doivent être revues, en accord avec le Conseil d'Administration.

### **Travail sur les dépenses :**

Comme toute activité, le service Aide à domicile génère des coûts fixes et des coûts variables. Si les coûts variables augmentent, alors cela traduira une hausse de l'activité et donc des recettes : ce sera une bonne nouvelle financière.

Il est par contre indispensable d'adapter les frais fixes à cette activité qui s'est réduite au cours des dernières années.

Deux leviers sont à actionner pour baisser les frais fixes du service :

- Adapter le plateau administratif :

L'équipe en place a déjà été réduite de 3 postes au fur et à mesure de l'année 2018, en 2019 ces optimisations auront un effet « année pleine » non négligeable. L'effort continuera. La réflexion sur les

tâches en doublon, sur les services support (RH, facturation), sur les missions obsolètes (activité « mandataires ») est menée en concertation avec les équipes.

Les efforts des équipes en place arriveront à terme à un incompressible, et pour aller plus loin, il faudra se doter d'outils informatiques plus performants, pour automatiser certaines tâches. C'est un des objectifs de 2019, avec la difficulté des financements à trouver, car le budget d'investissement du service est très faible.

Là encore, le CCAS devra être persuasif auprès de partenaires extérieurs pour financer son développement.

- Baisser l'absentéisme :

C'est un travail vaste, qui demande beaucoup d'énergie et dont les effets sont dilués dans le temps. Il n'en est pas moins indispensable, bien au contraire.

L'absentéisme du quotidien se joue sur les conditions de travail, sur les méthodes de management. Des formations et séances de coaching ont débuté fin 2018 et se poursuivront en 2019. La considération montrée aux agents, l'écoute, sur leurs conditions de travail, leurs horaires, leurs difficultés, est une priorité.

L'absentéisme long se joue au niveau des ressources humaines : les cas de reclassement, les changements de carrière, les cas médicaux difficiles, doivent être traités au cas par cas. Le service de ressources humaines a été renforcé dans ce sens. Les métiers de l'aide à domicile sont typiquement ceux sur lesquels un accompagnement RH durable et professionnel est absolument nécessaire. Les situations d'impasse sont trop nombreuses, et au-delà de l'aspect financier, elles sont humainement insatisfaisantes.

Le service aide à domicile se trouve donc devant une **équation difficile à résoudre**.

C'est la situation dans laquelle se trouvent bon nombre de services d'aide à domicile, publics ou privés. Celui du **CCAS de Tourcoing ne manque pas d'atouts** : un plateau technique performant, des professionnels aguerris, une implantation locale forte.

Le redressement est donc possible, mais l'implication de tous sera nécessaire :

- l'équipe bien sûr ;
- la Ville de Tourcoing, qui équilibre autant que possible par de la subvention ;
- les partenaires extérieurs, notamment sur l'aide aux projets d'évolution.

Les enjeux sont majeurs et nombreux. Le contexte actuel, avec des changements dans le management, présente un risque d'instabilité, mais aussi l'opportunité d'un souffle nouveau.



## II.11/ Relais autonomie

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 19 Octobre 2018.*

*Le Relais Autonomie est financé par :*

- la dotation du Département*
- les cotisations des communes partenaires*
- le plan grand froid-canicule mis en place pour les Tourquennois est financé par une subvention de la Ville de Tourcoing,*

Le Centre Local d'Information pour les Retraités et les Personnes Agées (CLIRPA) est devenu le Relais Autonomie Lys-Tourcoing en 2017, et installé à la Roseraie. Le territoire d'intervention est de dix communes : Bousbecque, Comines, Deûlémont, Halluin, Linselles, Neuville-en-Ferrain, Roncq, Tourcoing, Warneton et Wervicq Sud. Ce territoire compte 174 000 habitants environ.

Le Relais Autonomie est un guichet unique de proximité, qui s'adresse aux retraités et personnes âgées, à leurs familles, et aux professionnels du secteur gérontologique.

2018 était donc une année de forts changements pour le Relais Autonomie, qui étendait son territoire, déménageait et appréhendait de nouvelles pratiques. Cette année a été une réussite, même si le chemin n'a pas été toujours simple.

2019 sera **l'année de la consolidation**. Le budget 2019 a été construit sur le même périmètre, avec une équipe stable, qui a été confortée au cours de l'année précédente.

Comme les années précédentes, les loyers et charges sont versées à la Roseraie, qui abrite le service.

L'équilibre budgétaire peut ainsi être trouvé.

Le choix d'une évolution éventuelle des participations des communes sera fait, le cas échéant, collégalement au sein du comité de pilotage du Relais Autonomie.

## II.12/ MAIA

*Ce budget a fait l'objet d'une présentation spécifique au Conseil d'Administration du 19 Octobre 2018.*

*Il est financé en totalité par l'Agence Régionale de Santé.*

*La MAIA simplifie l'accès aux informations et aux services des personnes âgées malades d'Alzheimer et plus largement des personnes en perte d'autonomie fonctionnelle et de leurs aidants.*

*Son territoire comprend les mêmes communes que le Relais autonomie Lys Tourcoing, à savoir Bousbecque, Comines, Deûlémont, Halluin, Linselles, Neuville-en-Ferrain, Roncq, Tourcoing, Warneton et Wervicq-Sud.*

Les 2/3 du budget de la MAIA sont des dépenses de personnel, qui correspondent aux coûts des postes des gestionnaires de cas et du pilote. Les autres dépenses correspondent principalement à des frais de loyer, des charges de structure, des frais de déplacement, de formation, des frais liés à la communication,



des achats de fourniture, etc.

Comme les années précédentes, les loyers et charges sont versées à la Roseraie, qui abrite le service.

Ce budget ne pose **pas de problème majeur d'équilibre** budgétaire et financier. La dotation de l'ARS couvre les besoins de fonctionnement du service pour l'année 2019.

Simplement, un arrêt maladie (depuis 2017) pénalise l'activité du service, car son remplacement est difficile à financer. C'est ici que se trouve un levier d'action pour 2019 : des pistes de reclassement existent et doivent être travaillées.

## III – Investissements et encours de la dette

### III.1/ Investissements

*Comme chaque année, au moment de la préparation budgétaire, l'exercice comptable de l'année précédente n'est pas clôturé. Par conséquent, le dimensionnement des budgets d'investissements se fait en fonction des recettes de l'année, essentiellement constituées des dotations aux amortissements, sans les reports de l'année n-2 et sans les résultats de l'année n-1.*

Comme chaque année également, les besoins sont bien supérieurs aux recettes prévues. Si l'effort était porté sur le recensement en 2017, c'est sur les **arbitrages et la mise en œuvre** qu'il a été porté en 2018. Effectivement, chaque budget a reçu en cours d'année le feu vert pour la mise en œuvre de certains de ses projets. Le point d'amélioration est le budget principal, qu'il n'a pas été possible d'arbitrer, étant donné les nombreux sujets qu'il consolide, et les nombreuses incertitudes entourant ses projets. Ce sera à réaliser en 2019.

La capacité d'autofinancement sur l'ensemble des budgets du CCAS est très faible. Il est donc primordial, notamment dans les résidences, de développer la recherche de **financements extérieurs** (bailleurs, appels à projet, mécénats, dons, etc.). Une organisation a été mise en place dans ce but en 2017, et commence à porter ses fruits en 2018. Les efforts doivent être redoublés en 2019.

Les résidences autonomie sont essentiellement concernés par le **plan de modernisation des EHPA**, pour lequel le CCAS a obtenu un accord de la part de la CARSAT en 2016. Ce plan a été précisé en 2017, à la fois dans son contenu, et dans son phasage. Le marché d'aménagement des espaces collectifs (accueil, circulation, locaux techniques, etc) sera publié dans les premières semaines de l'année 2019. Des effets concrets auront donc lieu dès cette année dans les établissements.

Le chantier des **cuisines et salles de restaurant des résidences autonomie** sera également ouvert en 2019. Le CCAS et la Ville ont conventionné en 2018 pour que la Ville soit à la manœuvre sur ce sujet. Tant techniquement que financièrement, c'est bien la Direction de la Restauration, la Direction de

l'Architecture, et toutes les Directions support de la Ville, et notamment les finances, qui seront mobilisées. Elles travailleront bien sûr avec les services du CCAS, et les résidents, pour être au plus proche du besoin. A ce stade, le besoin est travaillé en détail (plans, phasages, financement), la mise en œuvre des premiers marchés aura lieu dans le courant de l'année.

Pour la résidence des **Hortensias** spécifiquement, les services du CCAS et le bailleur sont en cours de négociation pour une **réhabilitation complète** des logements la résidence. Des réalisations ont déjà eu lieu (patio, portes d'entrée, accessibilité, etc.), les espaces collectifs seront aménagés (voir plus haut), mais il s'agit là de la rénovation complète de tous les logements, avec la signature d'un nouveau bail entre le CCAS et LMH.

Cette collaboration a déjà pris une forme concrète, puisque les travaux pour la réalisation de deux logements supplémentaires ont déjà commencé fin 2018. Ces nouveaux logements préfigurent ce qui sera fait dans l'ensemble des logements, a priori à partir de 2021.

Pour les EHPAD, comme dans les résidences autonomie, les investissements prévoient d'améliorer **l'accès à internet**, et la **sécurisation des locaux** (détection, vidéo, etc.). Ces travaux sont donc fléchés comme prioritaires dans la liste des investissements, mais les contraintes techniques sont nombreuses et ralentissent parfois leur avancée.

Le parc **informatique** du CCAS reste vieillissant. Un plan de renouvellement sur plusieurs années est en cours : il doit être poursuivi, afin d'outiller le personnel convenablement.

La dématérialisation (chaîne comptable, gestion des ressources humaines, actes administratifs) est souhaitable et devient en plus une obligation réglementaire au fur et à mesure des années.

Ajoutons à cela la volonté d'apporter aux usagers qui le souhaitent une offre numérique ; il faut donc se doter des outils matériels et logiciels adéquats. Une étude a été menée en 2018 pour construire une feuille de route numérique : ce travail a permis de concerter et de définir ce qu'il convient de faire en termes de projets informatiques, dans les 3 ans qui viennent, au CCAS.

Les deux derniers points majeurs pour les investissements 2018 sont :

- les **véhicules** dont certains sont vétustes, rendant de plus en plus nécessaire le renouvellement du parc. Parmi ce parc automobile, une des deux « navettes », qui sert actuellement au transport des seniors, sera changée en 2019. La méthode reste à définir, entre achat (et éventuellement mécénat), ou location.
- les locaux et leurs aménagements, c'est-à-dire les besoins « classiques » en renouvellement de mobilier, et les travaux de réaménagement du siège. En effet, le déménagement du Centre d'Accès aux Droits offre l'opportunité de réimplanter les services. L'étude a été réalisée en 2018, donnant priorité à l'accueil des usagers, et à l'amélioration des conditions de travail des agents. Cette étude intègre la création d'un **accueil général**, dissocié de l'accueil social, pour une meilleure fluidité. Il aura donc des répercussions sur l'aménagement du grand hall du siège du CCAS.

### III.2/ En cours de la dette

Au CCAS, les emprunts en cours sont les suivants :

<b>Structure</b>	<b>Motif</b>	<b>Annuité</b>	<b>Echéance</b>
Acacias	Equipement	22406.44	01/03/2024
Hortensias	Travaux de modernisation	17893.65	01/07/2025
Roseraie	Travaux de modernisation	7668.7	01/07/2025
Roseraie	Travaux et équipements divers	11716.13	09/04/2019
Flandres	Travaux et équipements divers	7159.85	09/04/2019
Accueil de Jour	Travaux et équipements divers	13668.81	09/04/2019

A l'analyse de ce tableau, on constate que:

- en 2019, plusieurs prêts arrivent à échéance,
- l'endettement du CCAS est très faible et qu'il n'amène pas de remarque particulière.

Je vous invite à voter ces orientations, avant le vote des budgets lors de la séance du Conseil d'Administration du 22 Mars 2019.

La Vice Présidente,

**Doriane BECUE**