



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Association pour le Logement, la Formation
et l'Animation - Accueillir, Associer,
Accompagner (Département de l'Ain)

Exercices 2017 à 2021

Synthèse
Mars 2023

AVERTISSEMENT

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, délibérées le 13 décembre 2022.

Seul le rapport engage la chambre.

La réponse au rapport est publiée à la suite du rapport, dans l'espace réservé.

SYNTHÈSE

Créé en 1971, l'association pour le logement, la formation et l'animation – accueillir, associer, accompagner (Alfa3a) a comme objet de « promouvoir et de gérer toute œuvre se proposant d'aider, de loger, d'instruire, d'éduquer, de soigner toute personne de quelque religion, race, opinion politique soit-elle, dans la neutralité et le respect des groupes d'individus qui font appel à ses services...; de faciliter l'adaptation des travailleurs migrants et leurs familles à la vie française ; d'aider à la promotion sociale et professionnelle par tous moyens : accompagnement des demandeurs d'emploi, aide à l'orientation professionnelle, formation, assistance en ressources humaines, mise en place et gestion de structures ou entreprises d'insertion en tout genre ... ; de développer des services à la personne, en matière notamment d'aide à la mobilité, en assurant une mission de transport public ».

Des valeurs fondées sur le personnalisme communautaire à concilier avec les nécessités du contrôle interne

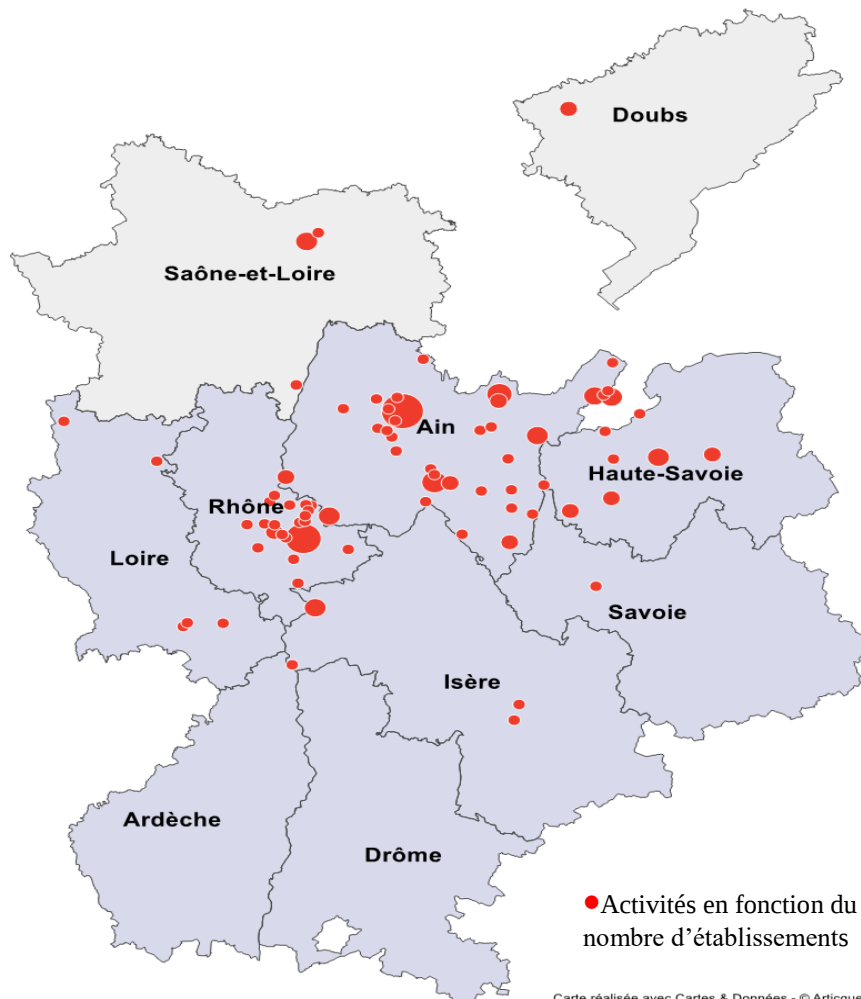
Bâtie sur des valeurs qui trouvent leur origine dans le courant de pensée du personnalisme communautaire fondé par Emmanuel MOUNIER, l'association poursuit à travers ses projets, social, éducatif et d'actions pluriannuels, la finalité de « contribuer au développement et à la réussite de la personne. »

Une interprétation extensive de cette finalité a généré un fonctionnement basé sur la confiance, l'autonomie et l'initiative. Cette approche a pu jouer un rôle significatif dans son important développement mais elle a également freiné la mise en place de procédures formalisées et d'un contrôle interne de son organisation et de sa qualité comptable à la hauteur de son volume d'activité, de son budget, de ses effectifs et du nombre de ses établissements. Au-delà de ce travail de sécurisation, engagé depuis l'arrivée de nouveaux cadres à des postes opérationnels stratégiques et à la direction générale, Alfa3a devrait se doter d'un projet associatif qui mettrait en cohérence les projets sectoriels existants et l'ensemble de ses activités.

Un fort développement favorisé par une gouvernance stable qui comporte des risques

Alfa3a intervient sur le territoire de huit départements dans des domaines variés relevant principalement de l'action sociale, de la gestion locative (3 761 logements¹), de l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés (4 770 personnes accueillies), de l'insertion, de l'enfance et de la jeunesse (15 061 personnes accueillies) et de la petite enfance (2 963 enfants). Elle a diversifié et développé ses activités, notamment sur le segment concurrentiel, parfois au-delà de son objet statutaire, ce qu'elle doit régulariser rapidement.

¹ Les chiffres de ce paragraphe proviennent du rapport d'activité 2021 d'Alfa3a.

Carte n° 1 : Localisation des activités d'Alfa3a

Sa gouvernance est stable et a su s'inscrire durablement dans le paysage associatif et social de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle peine toutefois, comme beaucoup d'associations, à renouveler ses instances délibératives. Cette situation est renforcée par ses statuts et la façon dont elle les met en œuvre. En effet, le formalisme imposé pour devenir membre actif peut décourager certains postulants et l'association n'utilise pas les possibilités statutaires de faire participer des salariés à son conseil d'administration ou d'y faire élire des mineurs de plus de seize ans.

L'association est exposée à de nombreux risques pour lesquels elle n'a pas instauré de dispositif de prévention : recueil des signalements d'alerte éthique, prévention des conflits d'intérêts, transparence sur les conventions réglementées, sécurité informatique, protection de ses données, procédures de contrôle interne notamment pour. La chambre lui recommande d'y remédier dès 2022.

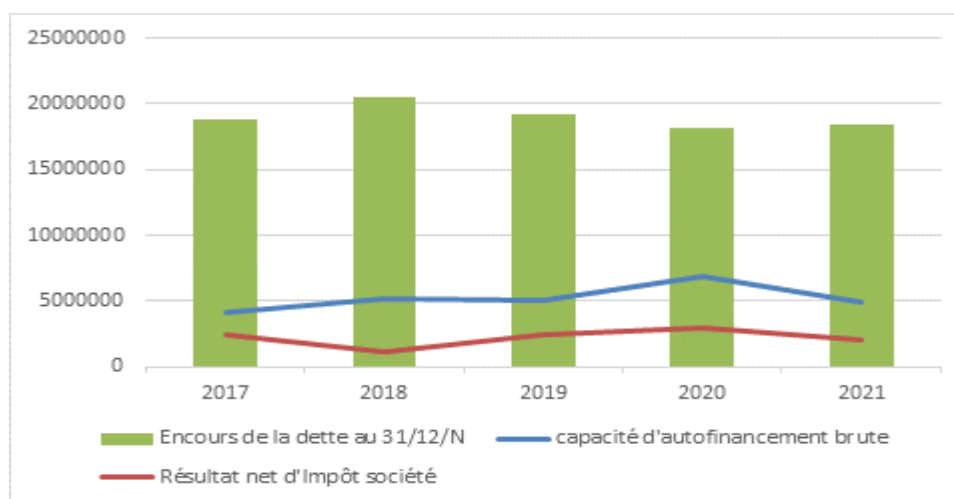
La comptabilité analytique est très détaillée mais elle répond au seul besoin d'identifier la situation des dispositifs au regard des demandes des financeurs. Elle gagnerait à devenir un véritable outil de gestion stratégique.

Une situation financière enviable

Avec le développement de ses activités l'association a connu à la fois une importante augmentation de ses charges et de ses produits. Dans ce contexte on assiste à une nette baisse du résultat d'exploitation en fin de période qui reste toutefois très excédentaire. Il est complété par un résultat financier positif dans lequel les nombreux placements réalisés par l'association jouent un rôle majeur. Ceux-ci dépassent le montant des fonds propres en 2021.

Peu dépendante des subventions publiques qui ne représentent que 33 % de ses ressources d'exploitation, l'association connaît une situation financière qui se manifeste notamment par une capacité d'autofinancement brute en croissance de 66,4 %, une trésorerie confortable et une capacité de désendettement de 3,7 années au 31 décembre 2021. Elle dispose ainsi d'une capacité propre à investir très élevée, parfois supérieure à ses investissements de l'exercice.

**Graphique n° 1 : Courbes du résultat global net, de la CAF brute et de l'endettement
(en €)**



Six activités de l'association sont fiscalisées et font l'objet d'une présentation distincte dans ses rapports financiers.

D'importantes marges de progrès en matière de gestion des ressources humaines et des achats

L'association ne dispose pas d'une véritable stratégie de gestion de ses ressources humaines et n'a pas mis en place de démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, ce qui constitue une carence au regard de ses effectifs et de la diversité de ses domaines d'intervention. En revanche, le dialogue social fonctionne correctement en son sein. Le directeur des ressources humaines recruté à la fin de l'année 2021 devra structurer le service et le doter d'outils de gestion efficaces pour répondre aux besoins d'un effectif approchant les 1 000 agents en « équivalent temps plein » (ETP) et en forte croissance pendant la période.

L'association n'assure pas convenablement la gestion, le soutien et l'accompagnement de ses bénévoles. C'est une ressource importante pour elle qui peut également lui ouvrir des possibilités de renouvellement de ces instances délibératives. Elle est invitée à être plus attentive et rigoureuse à cet égard.

Dans le domaine des achats, elle pâtit de l'insuffisante structuration du service compétent qui a longtemps reposé sur une seule personne. Celui-ci devrait être conforté et appuyé par la direction générale afin de pouvoir jouer pleinement son rôle de coordination, d'harmonisation et de sécurisation juridique et économique.

Dans ce domaine, la chambre l'encourage à s'inspirer plus largement des règles de la commande publique afin d'accroître la transparence et l'efficacité de son processus d'achat. Une telle évolution constituerait également une opportunité pour engager les changements nécessaires à la consolidation de sa politique d'achat.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 : Dans le respect des dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, mettre en conformité dès 2022 la pratique et les statuts concernant la conformité des activités à l'objet statutaire, les modalités de renouvellement des membres du CA et les pouvoirs respectifs des instances délibératives, notamment dans le domaine de la gestion de l'association et de la gestion patrimoniale.

Recommandation n° 2 : Mettre en place dès 2022 une procédure de recueil des signalements d'alerte conformément aux dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 et désigner un référent pour ce faire.

Recommandation n° 3 : Dès 2022, instaurer un schéma directeur et une politique de sécurité du système d'information ainsi qu'une cartographie des risques informatiques et s'assurer que les pratiques et les procédures internes sont bien conformes au règlement général de protection des données (RGPD).

Recommandation n° 4 : Mettre en place des procédures écrites appropriées à l'organisation décentralisée de l'association afin de permettre un contrôle interne effectif.

Recommandation n° 5 : Retirer sans délai les extraits de casier judiciaire des dossiers des salariés qui n'exercent pas une des fonctions pour lesquelles leur conservation est exigée par une disposition législative ou réglementaire.

Recommandation n° 6 : Publier chaque année dans le compte financier de l'association la rémunération de ses trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.

Recommandation n° 7 : Positionner son service achat de façon à renforcer sa légitimité à coordonner l'ensemble des procédures d'achat et de suivi des commandes, à garantir leur efficacité et leur transparence, et de lui permettre de définir une stratégie d'achat.

Les publications de la chambre régionale des comptes
Auvergne-Rhône-Alpes
sont disponibles sur le site :

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-auvergne-rhone-alpes>

Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON Cedex 03

auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr

 [@crc_ara](https://twitter.com/crc_ara)