

AMLI

Metz (57)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-050

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-050

AMLI

Metz (57)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-050

AMLI – (57)

POINTS FORTS :

- ▶ Très bonne connaissance et pratique des diverses solutions de logement/hébergement et des divers dispositifs financés d'accompagnement social destinés aux publics spécifiques
- ▶ Très bon taux d'occupation des structures gérées
- ▶ Professionnalisme des équipes

POINTS FAIBLES :

- ▶ Connaissance insuffisante de la répartition des coûts par activité et absence de contrôle de gestion
- ▶ Mauvaise répartition des frais de structure conduisant les SA d'HLM à payer davantage que la quote-part liée à l'activité réalisée pour leur compte
- ▶ Utilisation prolongée dans le temps de locaux inadaptés à l'usage d'hébergement d'urgence

IRRÉGULARITÉ :

- ▶ Aucune

Précédent rapport de contrôle : N° 2007-169 de février 2009
Contrôle effectué du 10 juillet 2017 au 19 janvier 2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-050

AMLI – 57

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale de l'organisme.....	9
2.1 Contexte.....	9
2.2 Objet et membres.....	9
2.3 Gouvernance et management	10
2.3.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.3.2 Relations particulières intra-groupes.....	11
2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management	12
2.3.4 Commande publique.....	13
3. Activité de gestionnaire de patrimoine loué.....	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine géré.....	15
3.1.1 Structures collectives.....	15
3.1.2 Logements familiaux.....	15
3.1.3 Données sur la vacance	16
3.2 Relations avec les propriétaires des structures collectives.....	16
3.2.1 Conventions de gestion.....	16
3.2.2 Détermination du montant de la redevance due par AMLI au propriétaire	16
3.2.3 Suivi des contingents.....	16
3.2.4 Concertation technique entre propriétaire et gestionnaire.....	17
3.3 Gestion locative	17
3.3.1 Détermination du montant des redevances facturées par AMLI aux occupants	17
3.3.2 Ressources des populations logées.....	17
3.3.3 Gestion des attributions.....	17
3.3.4 Parcours résidentiels.....	18
3.3.5 Qualité du service rendu	18
3.3.6 Gestion des impayés.....	19
3.4 Stratégie patrimoniale (structures collectives)	20
3.4.1 Développement	20
3.4.2 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage.....	20

3.4.3	Entretien des structures collectives.....	21
4.	Prestations d'action sociale et d'ingénierie sociale urbaine	22
4.1	Prestations d'action sociale pour les SA d'HLM du groupe.....	22
4.2	Autres prestations d'action sociale	22
4.3	Ingénierie sociale et urbaine.....	23
4.4	Suivi des temps passés	23
5.	Activité d'hébergement des demandeurs d'asile	25
5.1	Centre d'accueil de demandeurs d'asile (CADA)	25
5.2	Hébergement d'urgence pour demandeurs d'asiles (HUDA).....	25
5.3	Hébergement d'urgence avec accompagnement social (HUAS)	26
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	28
6.1	Comptabilité analytique	28
6.2	Tenue de la comptabilité	28
6.3	Analyse financière	29
6.3.1	Analyse de l'exploitation	29
6.3.2	Gestion de la trésorerie	30
6.3.3	Résultats comptables	30
6.3.4	Structure financière	32
6.4	Analyse prévisionnelle.....	33
6.5	Conclusion	34
7.	Annexes.....	35
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	35
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	36
7.3	Organigramme du groupe d'appartenance	37
7.4	Sigles utilisés.....	38

SYNTHESE

L'association AMLI créée initialement pour répondre au besoin de gestion de foyers de travailleurs migrants (FTM) a étendu son champ d'activité à partir des années 80 en Lorraine, à la gestion de foyers pour personnes âgées, de résidences sociales ainsi qu'à l'accompagnement social de ses résidents et des locataires les plus fragiles des SA d'HLM du groupe Batigère notamment qui ont choisi de confier cette mission à un opérateur associatif spécialisé. Plus récemment, le territoire d'intervention s'est étendu à l'Alsace puis à l'Île-de-France et l'association est également active depuis 2013 dans la mise en œuvre de l'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile.

Après avoir acquis par l'expérience, un réel savoir-faire dans la transformation des FTM en résidences sociales, AMLI poursuit un objectif de croissance en prenant en gestion de nouveaux établissements, en développant de nouvelles offres en réponse aux appels à projets de l'État, en participant aux projets de logements accompagnés tels que les dispositifs Solibail et familles gouvernantes en direction de publics fragiles et marginalisés.

Dans son champ d'intervention et sur son territoire, l'association jouit d'une réputation solide de professionnalisme, de capacité à appuyer les services de l'État notamment dans la mise en œuvre de l'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile.

AMLI intervient dans l'accompagnement des locataires fragiles et développe, principalement pour les organismes HLM du groupe, une ingénierie sociale. Cette prise en compte du public « très social » est complétée au sein du groupe par la SA d'HLM Présence Habitat, propriétaire d'infrastructures exclusivement dédiées à ce public, qu'AMLI gère pour l'essentiel.

Plusieurs points d'attention ont été identifiés lors du contrôle opéré par l'Agence :

- l'investissement important et de qualité réalisé dans l'hébergement d'urgence n'est pas exempt de risques en matière de sécurité des personnes. La prise en gestion de ces dispositifs, initialement prévue pour être très limitée dans le temps, dans des immeubles de bureaux induit des problèmes techniques, conséquences du changement d'usage (évacuation, conformité électrique, sanitaires, accès...);
- le poids que prend cette activité d'hébergement d'urgence, laquelle mobilise désormais 20 % des personnels, principalement des contrats à durée indéterminée fin 2017, place l'association dans une situation de dépendance plus forte à l'égard de financements de l'État dont la pérennité ne peut être garantie avec la même sécurité que l'activité de gestion des structures collectives plus classiques ;
- la comptabilité analytique des coûts de chaque activité n'est pas complètement stabilisée, avec pour conséquences des frais de structure inégalement supportés par les différents bénéficiaires des prestations d'AMLI, et dans des proportions qui ne reflètent pas la réalité.

Le développement d'un contrôle de gestion permettant de qualifier, de tracer et de facturer, au bon niveau, pour chaque client le coût réel des prestations réalisées constitue la principale voie de progrès pour l'association, cette évolution mettra ses administrateurs en meilleure situation pour opérer les choix stratégiques de développement.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'association pour l'accompagnement, le mieux-être et le logement des isolés (AMLI) en application de l'article L. 342 2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

L'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agréments

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent contrôle diffusé en février 2009 notait le rôle très social avéré de l'association. Le rapport mettait en exergue une grande fragilité financière et soulignait que les liens avec l'association AP Services devaient être clarifiés (cette association a été dissoute en décembre 2013). Le rapport, communiqué aux administrateurs, a été débattu lors de la séance du Conseil d'administration du 21 avril 2009.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE

AMLI est une association à but non lucratif, régie par la loi du 19 avril 1908¹. Elle a été créée en 1965 afin de répondre, au travers de la gestion de foyers de travailleurs migrants, au besoin d'hébergement de la main d'œuvre étrangère employée dans la sidérurgie lorraine. Son siège social se situe à Metz (57). A partir des années 1980, l'association a étendu son champ d'action à la gestion de foyers pour personnes âgées, de centres d'accueil de demandeurs d'asile et de résidences sociales situés en Moselle et Meurthe-et-Moselle. Le patrimoine géré appartient majoritairement aux SA d'HLM du groupe Batigère. Le champ d'intervention d'AMLI a également été étendu à l'accompagnement social de ses résidents en difficulté et des locataires les plus fragiles des SA d'HLM du groupe Batigère, ce dernier ayant fait le choix de confier cette mission à un opérateur associatif spécialisé.

Le territoire d'intervention d'AMLI, qui se situe historiquement en Lorraine, s'est développé à l'instar du groupe Batigère en Alsace et, depuis 2016, en Île-de-France.

Après avoir fait face ces dernières années aux transformations des foyers de travailleurs migrants (FTM) en résidences sociales (RS), AMLI travaille aujourd'hui, en partenariat avec les SA d'HLM du groupe Batigère, au développement de nouvelles offres en Île-de-France et en Lorraine. AMLI est également très active depuis 2013, aux côtés d'autres opérateurs (la SEM Adoma², les associations locales Le Relais Fomal et l'AIEM³) pour appuyer les services de l'État dans la mise en œuvre de l'hébergement d'urgence pour les demandeurs d'asile, la Moselle étant confrontée à d'importants flux.

2.2 OBJET ET MEMBRES

Régie par la loi du 19 avril 1908, l'objet d'AMLI est de « *faciliter et procurer à toute personne ou famille isolées, notamment travailleurs, retraités, apprentis, étudiants, migrants, familles transplantées et autres personnes en situation de difficulté ou âgées, un logement répondant à leur besoin ainsi que les aides et services que nécessitent leur situation* ».

Les statuts prévoient qu'est membre de droit « *chaque organisme à vocation sociale auprès duquel l'association aura pris en gestion ou en location un équipement conforme à son objet social* ».

Au 1^{er} janvier 2017, l'association comprend quatorze membres personnes physiques, dirigeants de Batigère et autres personnes qualifiées, ainsi que quatorze membres personnes morales : dix d'entre elles sont des SA d'HLM du groupe ou du réseau Batigère ; s'y ajoutent les OPH de Metz et Sarreguemines, propriétaires de structures collectives gérées par AMLI, et deux partenaires historiques : la SEM Adoma² et la Fédération du BTP mosellan. En avril 2017, un nouveau membre a été agréé : l'association Les Emplois Familiaux de Moselle, avec laquelle AMLI souhaite engager des partenariats.

¹ Réglementation spécifique pour les associations ayant leur siège en Alsace ou en Moselle. Leur droit est régi par des articles de l'ancien code civil allemand et par une loi allemande du 19 avril 1908. Pour le reste de la France, c'est la loi du 1^{er} juillet 1901 qui est en vigueur.

² Adoma : ex Sonacotra, SOciété NAtionale de COnstruction de logements pour les TRAvailleurs, filiale du groupe SNI, lui-même filiale de la Caisse des Dépôts.

³ AIEM : Association d'Information et d'Entraide Mosellane.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

L'association est administrée par un Conseil d'administration (CA) composé de quatorze membres, présidé depuis 2012 par M. Nicolas Zitoli, par ailleurs président du directoire de la SA d'HLM Batigère, résultant de la fusion au 29 juin 2017 entre Batigère Nord-Est et Batigère Sarel, et administrateur de la plupart des sociétés HLM du groupe.

Le CA se réunit quatre fois par an. Le taux de participation moyen est de 76 % sur les 5 derniers exercices. Les administrateurs disposent de larges informations relatives à l'activité de l'association et à son environnement, notamment les évolutions réglementaires et celles du groupe Batigère. Un point sur l'avancement des projets de développement est fait à chaque CA. Les séances donnent lieu à des procès-verbaux détaillés qui rendent compte des débats qui s'y tiennent.

Ces procès-verbaux indiquent clairement les principaux agrégats financiers et détaillent, en variation, les différents éléments du bilan, du compte de résultat ainsi que la fluctuation et la destination des subventions perçues par l'association. Les administrateurs ont également reçu en 2015 et 2016 une note explicitant les sommes versées au titre des dispositifs d'hébergement d'urgence des demandeurs d'asile (HUDA) et la comptabilisation en fonds dédiés⁴ des montants destinés à remettre en état les locaux utilisés, avant restitution. Ces dispositifs sont financés par l'Etat, la temporalité des versements, lesquels couvrent à la fois le coût des investissements nécessaires à l'aménagement des bâtiments mis à la disposition d'Amli et le coût de l'hébergement sous forme de prix de journée, ne correspond pas forcément au rythme des dépenses de l'association. Il conviendrait ainsi, pour mieux informer les administrateurs, de préciser si la période couverte par les subventions dépasse, ou bien coïncide avec celle de l'exercice. En outre, concernant les fonds dédiés, certaines informations doivent figurer dans les documents communiqués aux administrateurs. A titre d'exemple, les sommes inscrites à l'ouverture et à la clôture de l'exercice en fonds dédiés, ainsi que les dépenses réalisées sur les fonds dédiés inscrits au bilan de l'exercice précédent sont à mentionner, conformément au plan comptable associatif. Dans sa réponse, Amli indique qu'elle transmettra aux administrateurs les montants affectés aux fonds dédiés pour chaque exercice, ce qui correspond à l'information communiquée aux commissaires aux comptes.

Les administrateurs ne sont pas en capacité d'objectiver les décisions de développement ou de retrait sur des segments de l'activité, faute d'une information financière fiable et complète relative aux coûts des activités. En dépit des nombreux documents préparatoires au CA, les administrateurs ne disposent ni de bilan a posteriori des dispositifs engagés, ni de résultat par activité. De tels éléments d'analyse permettraient d'objectiver le coût des activités menées par l'association. Par voie de conséquence, le choix de développement de dispositifs n'est pas appuyé sur des éléments financiers chiffrés.

Les statuts prévoient la désignation chaque année par le CA d'un bureau : les cinq membres qui le composent ont été reconduits dans leurs fonctions les cinq derniers exercices. Le bureau prépare les CA et fait mûrir les décisions importantes.

La direction générale de l'association est confiée depuis octobre 2009 à M. Olivier Rigault, qui assure également celle de la SA d'HLM Présence Habitat et qui est, depuis juillet 2017, membre du directoire de la SA d'HLM Batigère. Jusqu'en décembre 2013, M. Rigault était salarié de la SA d'HLM Batigère-Sarel, mis à disposition des deux structures qu'il dirigeait. Il est aujourd'hui directement salarié d'AMLI (40 % de son temps

⁴ Les fonds dédiés sont des ressources affectées par les financeurs à des projets définis. La partie de ces fonds, non utilisée à la clôture de l'exercice, est enregistrée au passif des comptes de l'association, pour se conformer à l'engagement pris à leur égard.

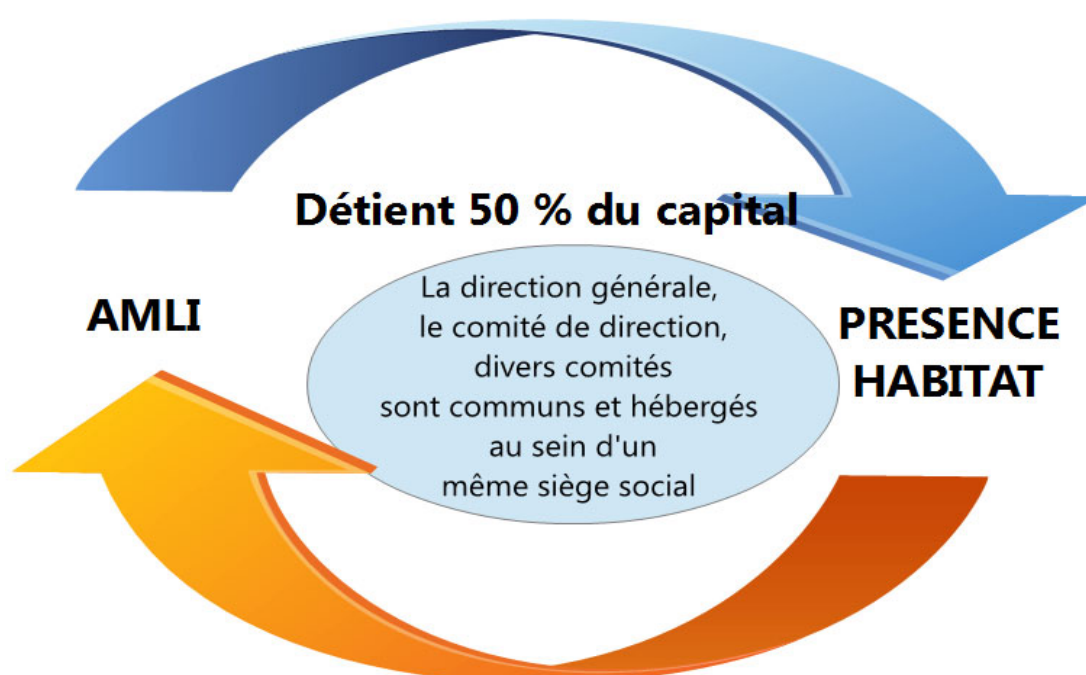
de présence), mandataire social des SA d'HLM Batigère (40 % de son temps de présence) et Présence Habitat (20 % de son temps de présence). Le montant de sa rémunération, au titre de ses activités pour le compte d'AMLI, est arrêté par le CA d'AMLI.

Depuis juillet 2016, il est secondé dans ses fonctions par une directrice générale adjointe (DGA) également directrice générale adjointe de Présence Habitat depuis juillet 2017.

2.3.2 Relations particulières intra-groupes

2.3.2.1 Liens avec la SA d'HLM Présence Habitat

L'association AMLI entretient des liens étroits avec la SA d'HLM Présence Habitat (PH) créée en 1997 par le groupe Batigère afin de gérer une offre spécialisée de logements pour les publics les plus démunis :



Confie à AMLI, dans le cadre de conventions :

- la gestion de 19 structures collectives,
- la gestion des demandes de logements, la gestion sociale,
- le pré contentieux, l'assistance pour le contentieux de l'ensemble de son parc de logements sociaux en propriété,
- diverses fonctions supports (activités administratives et financières - RH – moyens généraux...).

2.3.2.2 Missions assurées par le GIE Amphithéâtre

AMLI est membre du GIE Amphithéâtre qui lui assure des prestations de support relatives au « juridique société » (préparation et rédaction des procès-verbaux des assemblées générales et Conseils d'administrations...), à la gestion des ressources humaines (établissement des fiches de paie, gestion du dialogue social...) et à la formation.

En fin d'année, AMLI est destinataire d'un budget prévisionnel avec explication des écarts par rapport à l'exercice précédent. La liste des prestations et la facturation prévisionnelle font ensuite l'objet d'une contractualisation en début d'année. La facturation 2016 s'est élevée à 456 k€.

Les mutualisations au sein du GIE n'appellent aucune observation.

2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.3.3.1 Organisation

Au 1^{er} janvier 2017, l'organigramme (cf. Annexe 7.2) distingue 2 délégations (Grand Est et Grand Paris) avec au sein de chacune d'elles des services dédiés à l'action sociale et l'ingénierie sociale urbaine, à la location accompagnée (gestion des logements-foyers) et pour la délégation Grand Est à l'hébergement des demandeurs d'asile. Des services mutualisés opérationnels et fonctionnels interviennent en appui des délégations.

L'organisation a été territorialisée en 2016 : auparavant regroupées par type de structure, les structures collectives le sont maintenant par territoire (Metz, Florange/Meurthe-et-Moselle Nord, Meurthe-et-Moselle Sud/Alsace et Grand Paris) et les travailleurs sociaux précédemment affectés au siège avec des bureaux de passage sur les divers sites d'intervention, sont désormais positionnés sur les territoires. Cette organisation vise à être plus proche des partenaires et de la clientèle, à développer ce qu'AMLI qualifie d'« Aller vers ». Dans cette organisation, les responsables de territoire deviennent l'interlocuteur privilégié des partenaires d'AMLI avec une expertise couvrant plusieurs solutions de logement et d'accompagnement.

Au 31 décembre 2016, l'association compte 209 salariés. Les effectifs, en constante progression (152 salariés fin 2007), ont fortement évolué durant l'année 2016 (+30 salariés soit +17 %), du fait notamment du développement des activités en Île-de-France qui a conduit à recruter, pour la nouvelle délégation, 22 salariés en 2016, majoritairement ex-salariés de la SA d'HLM Novigère, et du développement de l'activité d'hébergement des demandeurs d'asile en Moselle, le tout ayant conduit à renforcer les services supports.

La répartition des effectifs par activité fin 2016, pour l'ensemble de l'association (Grand Est et Île-de-France) est la suivante :

- 90 collaborateurs pour la location accompagnée : équipes dédiées à la gestion des structures collectives de logement-foyer (gestionnaires d'établissement, employés de collectivité, maîtresse de maison, moniteur, veilleur...) et services mutualisés opérationnels (maintenance, contentieux, développement) ;
- 40 collaborateurs au service de l'activité d'hébergement des demandeurs d'asile, en majorité des travailleurs sociaux ;
- 63 collaborateurs pour l'action sociale et l'ingénierie sociale urbaine, dont deux-tiers de travailleurs sociaux ;
- 16 collaborateurs pour la direction et les services mutualisés fonctionnels : affaires juridiques, communication, comptabilité et finances, informatique, qualité, ressources humaines et moyens généraux.

On observe un fort taux de féminisation des équipes puisque 80 % des salariés sont des femmes. Il est à noter également un recours aux CDD important (28 fin 2016) du fait de l'absence de vision sur la pérennité de certaines missions, celles liées à la demande d'asile par exemple. Fin 2017, l'association a fait le choix de

pérenniser en CDI une grande partie de ces emplois, afin de fidéliser les collaborateurs, à coûts quasi équivalents.

2.3.3.2 Management

Les missions, les valeurs et les objectifs de l'association ont été rappelées dans le projet AMLI 2016, élaboré à l'occasion des 50 ans de l'association, à la suite d'échanges avec l'ensemble des collaborateurs. L'engagement des personnels a particulièrement été observé lors de la mission de l'Agence, de même que le travail développé avec un important réseau de partenaires, acteurs publics, associatifs ou privés sur les différents thèmes de l'accompagnement : association pour le budget, médecins pour la santé, EHPAD pour le vieillissement, coiffeurs, association spécialisée en matière de psychiatrie, réseaux d'aides à domicile ...

En vue de professionnaliser encore plus les interventions, le pilotage et le suivi de l'activité ont été renforcés ces dernières années ; divers comités se réunissent régulièrement (comités résultat, management, projet) permettant le suivi des indicateurs et des projets engagés et le partage d'information.

Dans sa réponse, l'association indique qu'elle dispose d'un suivi d'activité mensuel ainsi que d'outils lui permettant d'établir des prévisions budgétaires à court et moyen terme afin de piloter de façon structurée son développement. Des indicateurs d'exploitation, d'investissement, financiers et RH sont ainsi examinés mensuellement. Une pré-actualisation budgétaire réalisée au mois de juillet ainsi qu'une actualisation budgétaire traduite en octobre permettent à l'association de connaître la tendance des résultats et indicateurs financiers projetés sur l'exercice en cours. AMLI convient qu'au regard du développement des activités, ce dispositif doit être renforcé.

Les risques inhérents à l'activité de l'association sont analysés par un comité mis en place par le CA. Le comité informe des actions engagées par AmlI pour couvrir les risques identifiés et rend compte de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place. Par ailleurs, AMLI dispose de procédures couvrant une large part de son activité. Celles-ci sont régulièrement mises à jour, connues et utilisées par les collaborateurs.

Une comptabilité analytique a été mise en place en vue principalement de rendre compte aux financeurs. La nature et le volume des moyens ventilés s'adaptent d'année en année à l'évolution des activités de l'association. Toutefois, la facturation, établie à partir de cet outil, intègre des frais forfaitaires, imposés par les dispositifs ainsi que les financeurs, et ne permet pas de connaître la réalité des coûts liés à chaque activité. La comptabilité analytique n'est pas exploitée pour exercer un réel contrôle de gestion, produire des bilans par activité (cf. § 6.1), mieux éclairer la stratégie, les choix de la gouvernance (cf. § 2.3.1) et de la direction générale. Ce contrôle de gestion est inexistant à ce jour. Dans sa réponse, AMLI précise que le développement constant depuis 2014 et la nécessaire évolution de son organisation n'ont pas permis de stabiliser de nouvelles clés de répartition des frais de structure. Ce travail a été engagé en 2018 et sera finalisé en 2019. En outre au 01/01/2019, AMLI prévoit de créer un poste de contrôleur de gestion.

Le fonctionnement de l'association repose également sur un effort de formation important. Les travailleurs sociaux sont tous diplômés et plusieurs formations diplômantes sont suivies chaque année par des collaborateurs (9 en 2016) dans le cadre du dispositif de détection de potentiels mis en place dans le groupe.

2.3.4 Commande publique

AMLI est assujettie aux dispositions de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et son décret d'application n°2016-360 du 25 mars 2016. Le CA a mis en place une commission d'appel d'offres (CAO) et un règlement interne de la commande, identique à celui élaboré par le GIE Amphithéâtre, qui définit les seuils à partir duquel la CAO est saisie et prévoit les modalités de mise en concurrence en dessous de ces seuils. Ce règlement n'appelle pas d'observations.

Après définition des besoins par AMLI, le GIE Batigère Développement Grand Est assiste l'association pour la mise en œuvre des procédures de mise en concurrence, souvent communes avec les autres SA d'HLM du groupe.

3. ACTIVITE DE GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE LOUE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE GERE

3.1.1 Structures collectives

Au 31 décembre 2016, AMLI est gestionnaire de 26 structures collectives (logement-foyer), toutes conventionnées, dont 23 en Moselle, 2 en Meurthe-et-Moselle et 1 en Île-de-France qui représentent au total une offre de 1 209 places et 801 logements :

Catégorie	Nb structures	Nb places	Nb logements
Résidences autonomie (personnes âgées ; RA)	9		399
Foyers de travailleurs migrants (FTM)	4	760	
Résidences sociales – places (RS)	2	449	
Résidences sociales - logements (RS)	7		315
Pensions de famille (PF)	4		87
Patrimoine en gestion	26	1 209	801

AMLI est propriétaire d'une pension de famille à Metz et d'une annexe à un foyer de travailleurs migrants à Kédange-sur-Canner. Les autres structures collectives qu'elle gère sont propriété de PH (18), Batigère (3), l'OPH Sarreguemines Confluence Habitat (2), l'OPH Metz Habitat Territoires (1) et la SA d'HLM Novigère (1).

Le patrimoine en propriété lors du dernier contrôle (quatre immeubles totalisant 17 logements à Marange-Silvange et Metz) a été cédé à PH en 2009/2010.

Ces dernières années ont été marquées par la transformation de cinq foyers de travailleurs migrants (1 168 places) en résidence sociale (449 places et 218 logements), dans le cadre de la convention entre l'État et l'UESL relative au plan de traitement de ces structures ; quatre restent à traiter (760 places). Il est à noter également la mise en service des quatre pensions de famille entre 2012 et 2016 dont l'une (« Maison de Trèves » à Metz) était un centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). Enfin, depuis le 1^{er} janvier 2017, AMLI gère une résidence autonomie supplémentaire acquise par PH.

3.1.2 Logements familiaux

Par ailleurs, AMLI loue 108 logements familiaux en diffus en Moselle et Meurthe-et-Moselle, mobilisés dans le parc social ou privé pour divers dispositifs entièrement ou pour partie financés par l'État (Solibail⁵, famille gouvernante⁶, plan migrant, hébergement d'urgence des demandeurs d'asile...) ; AMLI est par ailleurs gestionnaire de 331 logements en Île-de-France (4 bâtiments) propriétés de la SA d'HLM Erigère qui a souhaité l'intervention soutenue d'AMLI au regard des caractéristiques de l'occupation (personnes âgées isolées).

⁵ Solibail : dispositif d'intermédiation locative ; AMLI loue à un propriétaire privé un logement qu'elle sous-loue à un ménage en situation fragile qu'elle accompagne.

⁶ Ce dispositif de famille gouvernante (18 logements, 48 places) a obtenu l'agrément « résidence sociale » en 2017 : le projet mis en place par AMLI est une alternative à l'hospitalisation pour un public stabilisé en termes de suivi psychiatrique ; des logements en ville sont sous-loués en colocation ; une gouvernante veille à l'entretien du logement.

3.1.3 Données sur la vacance

Le taux d'occupation des structures collectives gérées n'a cessé de progresser sur les cinq derniers exercices pour atteindre 99 % en 2016. Cette situation résulte de la transformation des foyers de travailleurs migrants en résidence sociale, ce qui a permis de diminuer le volume de l'offre tout en adaptant le produit à la demande. L'amélioration des procédures internes et le bon fonctionnement des partenariats (DDCS, réservataires, CCAS, mairies, UDAF...) participe également à ces bons résultats. A noter que le nombre croissant de places mobilisées pour des dispositifs financés par l'État (700 places en 2016 soit 58 % de l'offre gérée par AMLI) favorise également un taux d'occupation élevé. On trouve par exemple au sein du FTM de Metz Blida un panel important de dispositifs répondant à une diversité de situations : aux côtés du public traditionnel (travailleurs migrants, jeunes travailleurs...) se trouvent des résidents orientés dans le cadre de l'hébergement d'urgence temporaire⁷, de l'hébergement des demandeurs d'asile...

Le taux d'occupation des logements familiaux en diffus en Lorraine est moins élevé ; il s'établit à 93 % en 2016. AMLI explique cette situation par la rotation importante pour le dispositif Solibail avec la difficulté d'identifier rapidement de nouveaux ménages répondant aux critères du dispositif, ainsi que par la moindre réactivité des services psychiatriques pour identifier les publics orientés dans le dispositif famille gouvernante.

3.2 RELATIONS AVEC LES PROPRIETAIRES DES STRUCTURES COLLECTIVES

3.2.1 Conventions de gestion

Pour chaque bien géré, une convention de gestion est contractée entre AMLI et le propriétaire. Ces documents n'appellent pas d'observations, à l'exception de celle de la résidence sociale de Sarreguemines contractée en mai 1995 pour une durée de 12 ans, soit jusqu'en mai 2007. Aucun avenant ne prévoit sa reconduction. A ce jour, AMLI paye donc sa redevance au propriétaire sans base juridique.

3.2.2 Détermination du montant de la redevance due par AMLI au propriétaire

Les conventions de gestion fixent le montant annuel de la redevance due par AMLI au propriétaire. Le calcul de la redevance, dont le détail est annexé à la convention, est basé sur le prix de revient et les financements définitifs de l'opération. La redevance comprend des frais de gestion du propriétaire dont le montant actualisable est fixé entre 0,1 et 0,5 % du prix de revient de l'opération ; elle comprend également une provision pour grosses réparations incombant au propriétaire (clos et couvert) d'un montant actualisable fixé entre 0,5 % et 1 % du prix de revient de l'opération. Ces valeurs se situent dans les fourchettes habituellement pratiquées.

3.2.3 Suivi des contingents

Les conventions de gestion rappellent les droits de réservation de l'opération qu'AMLI doit respecter. Pour les nouveaux programmes, la gestion est faite en stock (logements identifiés), pour les structures plus anciennes, elle est réalisée en flux. Les réservataires (Action Logement, collectivités territoriale, État) sont sollicités lorsqu'un logement pour lequel un droit leur étant attribué se libère. AMLI rend compte chaque année aux différents réservataires de la mobilisation de leur contingent.

⁷ Dispositif financé par l'allocation logement temporaire (ALT) ; en Moselle, l'accompagnement social est réalisé par le Relai Fomal, association messine.

3.2.4 Concertation technique entre propriétaire et gestionnaire

Les conventions fixent clairement la répartition de la prise en charge des réparations et entretien : le propriétaire est responsable des grosses réparations telles que définies par l'article 606 du Code Civil.

Des échanges techniques très réguliers sont organisés entre le service maintenance d'AMLI et le service développement immobilier de PH, propriétaire de la majorité des structures collectives gérées par AMLI. Ces échanges sont facilités par la proximité entre ces deux services situés dans les mêmes locaux. Pour les autres sites, les projets de réhabilitation récents ou en cours conduisent également à des échanges très réguliers entre AMLI et chaque propriétaire.

3.3 GESTION LOCATIVE

3.3.1 Détermination du montant des redevances facturées par AMLI aux occupants

Des conventions tripartites État/propriétaire/gestionnaire fixent le montant maximum des redevances mensuelles assimilable aux loyers et charges locatives pouvant être facturé aux résidents des structures collectives.

Le logiciel de gestion d'AMLI ne permet pas d'automatiser la réévaluation annuelle de ces maxima mais l'exercice est fait rigoureusement et les contrôles internes opérés à plusieurs niveaux (chef de service, gestionnaire d'établissement) permettent de fiabiliser l'exercice. L'Ancols a effectivement constaté que les montants de redevance appliqués sont inférieurs au niveau maximum des dispositions réglementaires.

Pour les logements familiaux sous-loués, une convention est établie entre AMLI et l'occupant. Le montant de la redevance correspond au montant des loyers et charges acquittées par AMLI au propriétaire.

3.3.2 Ressources des populations logées

La nature des ressources des personnes logées au sein des structures collectives gérées par AMLI a évolué au cours des 5 derniers exercices :

- pour les structures proposant des places (foyers travailleurs migrants et résidences sociale), 52 % des occupants sont sans ressources en 2016 alors qu'ils représentaient 19 % en 2012 ; dans le même temps, la part des retraités est passée de 41 % à 19 % ;
- les structures proposant des logements (résidences sociales et pensions de famille, hors résidences autonomie) accueillent des populations en situation de précarité croissante : la part des ménages sans ressources ou bénéficiaires du RSA augmente (42 % en 2012 ; 67 % en 2016) alors que celle des chômeurs diminue (de 25 % à 6 % sur la même période).

Ces évolutions résultent d'une part, de la transformation des structures et des modifications de leur projet social, d'autre part de la fragilisation des publics accueillis.

3.3.3 Gestion des attributions

Malgré l'absence d'obligation réglementaire pour les structures collectives et les logements familiaux sous-loués, AMLI a mis en place une instance statuant sur les attributions. Les décisions, qui donnent lieu à la rédaction d'un procès-verbal, tiennent compte des projets d'établissement, des équilibres de peuplement et de règles internes relatives aux taux d'effort maximum et reste à vivre minimal. Cette commission se réunit

deux fois par mois et réunit les divers services d'AMLI concernés (siège, action sociale, responsables d'établissements) et le SIAO⁸ ; la DDCS est également conviée à y participer.

Pour les logements familiaux en gestion en Île-de-France, ce sont les commissions d'attribution de la SA d'HLM propriétaire qui statuent sur les attributions.

3.3.4 Parcours résidentiels

Les parcours résidentiels internes et intra-groupe font l'objet d'un suivi par AMLI. Leur nombre est faible au regard du parc géré. En effet, en 2016 par exemple, on dénombre 48 parcours ascendants ou autre parcours : 12 parcours internes aux dispositifs gérés par AMLI, 33 d'AMLI vers les SA d'HLM du groupe (PH, Sarel et BNE) et 3 des SA d'HLM du groupe vers AMLI. A titre d'exemple, 4 familles hébergées par AMLI en centre d'accueil des demandeurs d'asile, 7 issues de l'hébergement d'urgence, 3 en résidence sociale ont intégré un logement propriété de PH. Concernant le parcours SA d'HLM/AMLI, un locataire a intégré une résidence autonomie.

Les freins aux parcours d'AMLI vers le logement ordinaire (parcours ascendants), mis en avant par l'association sont les suivants :

- la fragilité des populations accueillies : l'accès à un logement autonome n'est pas envisagé pour certains (locataires des pensions de famille, anciens travailleurs immigrés maghrébins retraités), pour d'autres, envisageable mais dans un délai non maîtrisé, souvent long ;
- l'insuffisance de logements au sein du parc HLM avec des niveaux de loyers et charges compatibles avec l'accueil de ménages sans ou avec de très faibles revenus ; les typologies et localisations sont également souvent inadaptées (manque de logements dans les quartiers où se trouvent les résidences pour ne pas perdre les liens créés et partout de petits logements) ;
- l'amélioration de la qualité des résidences sociales avec une offre croissante de logements en remplacement des places avec espaces communs ;
- les évolutions relatives aux attributions des publics prioritaires : les résidents sortant de résidences sociales, de Foyers de Travailleurs Migrants, de Résidences Autonomie ou Pensions de famille ne sont plus considérés comme publics prioritaires au sens du contingent préfectoral, ce qui a pour conséquence directe pour les bailleurs du Groupe BATIGERE de moins les prioriser.

3.3.5 Qualité du service rendu

AMLI a mis en place au sein de chaque structure gérée des instances donnant la parole aux résidents (conseil de concertation locative dans les résidences sociales et résidences autonomies, conseils de vie sociale dans les foyers de travailleurs migrants). Chaque instance est composée de représentants d'AMLI et de résidents élus par leurs pairs.

Ces instances se réunissent une à deux fois par an. Il en ressort des demandes d'intervention technique, d'animations dont AMLI tient compte, notamment dans les projets de réhabilitation. Un bilan du fonctionnement de ces instances a été réalisé fin 2016 et des propositions d'amélioration ont été faites pour impliquer davantage les résidents dans la vie des établissements : mieux structurer les ordres du jour, proposer des co-pilotages sur certains sujets, une formation des membres...

⁸ SIAO : Services intégrés de l'accueil et de l'orientation ; plate-forme qui permet de mettre en relation la demande et l'offre d'hébergement et d'apporter à chaque demande la réponse la plus adaptée ; en Moselle, le gestionnaire du SIAO est l'association « le Relais Fomal ».

3.3.6 Gestion des impayés

Le précontentieux est réalisé au siège pour la partie relance et en établissement pour rencontrer le résident. Compte tenu de la fragilité particulière des publics logés, les travailleurs sociaux assurent le suivi du résident en dette. Ils sont assistés, en cas de besoin, de tout personnel susceptible d'établir un contact avec le résident en difficulté.

Localisé au siège, dans le service « Location Accompagnée », la phase contentieuse, supervisée par le responsable de la location, est accomplie par une gestionnaire.

Mensuellement, la chargée de contentieux, les gestionnaires d'établissement et les travailleurs sociaux examinent chaque dossier en cours. Dès lors que les solutions amiables ont échoué, une procédure contentieuse classique de recouvrement est enclenchée. Sans autre issue (plan d'apurement, procédure de redressement personnel, etc...), elle est conduite jusqu'à l'expulsion.

Concernant les résidents de FTM, le contrat peut être résilié à l'initiative du gestionnaire de foyer, en cas d'inexécution contractuelle, telle que 3 redevances impayées, sans contentieux judiciaire.

La procédure contentieuse, actuellement utilisée, est identique à celle rédigée pour la Présence Habitat ; la rédaction d'une procédure spécifique liée aux contrats de résidence ou d'hébergement est prévue courant 2018.

L'examen des dossiers d'impayés a révélé que le service contentieux refacture au résident en impayé l'ensemble des frais d'huissier, tels que la notification au préfet ou l'information relative à la CCAPEX, alors que seuls les actes tarifés sont récupérables. Si l'association indique dans sa réponse « *s'être mise en conformité avec les règles applicables en la matière* », l'écriture d'une procédure contentieuse pourrait être l'occasion de sécuriser les pratiques.

Les comités résultats sont l'occasion de présenter les tableaux de bord de l'activité, qui détaillent, le montant des impayés, le nombre de dossiers et l'objectif, par dispositif et par établissement. Bien que l'information diffusée soit précise, le stock total mériterait pourtant d'être suivi, comme mesure du niveau réel des dettes.

Le tableau ci-dessous en retrace l'évolution par catégorie d'impayés, hors redevances de décembre (données issues de l'association) :

En k€	2014	2015	2016	Evolution 2014-2016
Impayés des résidents présents	111	143	183	65%
Impayés des résidents sortis	109	108	119	8%
Stock des impayés des résidents	221	251	302	37%
Impayés des personnes morales présentes	153	158	126	-18%
Impayés des personnes morales sorties	0	4	0	0%
Stock total d'impayés	373	414	428	15%
% des impayés sortis sur le stock	29%	27%	28%	
Pertes irrécouvrables (en k€)	136	42	46	

Apuré des dettes irrécouvrables des résidents sortis en 2014, le stock des impayés hors personnes morales progresse en 2016, il atteint même 366 k€ en octobre 2017. L'augmentation concerne principalement les résidences sociales et autonomie, de nouvelles structures (Choisy le Roi, Longlaville), plus accessoirement des dispositifs tels que les familles gouvernantes ou Solibail.

Même si les impayés sont globalement contenus, l'accroissement du nombre des résidents et des activités de l'association nécessite d'analyser précisément les causes des impayés en progression et dans la mesure du possible mieux anticiper la naissance de la dette. Enfin, un recouvrement efficace implique de gérer les impayés des résidents sortis aussi minutieusement que ceux des résidents présents et d'admettre régulièrement en pertes les dettes irrécouvrables.

3.4 STRATEGIE PATRIMONIALE (STRUCTURES COLLECTIVES)

3.4.1 Développement

En termes d'évolution du patrimoine géré, les 5 dernières années ont été marquées par la transformation des foyers de travailleurs migrants en résidences sociales (5 réalisées ; 4 restent à traiter dont 3 projets bien engagés), ainsi que la création de pensions de famille.

AMLI, au regard des caractéristiques d'occupation de ses structures et de l'analyse des besoins des territoires propose un projet social (public accueilli, capacité, typologie...), à partir duquel le propriétaire du bâti travaille sur le projet immobilier (nature des travaux, coût, plan de financement), ce qui permet de définir la redevance. AMLI dédie 4 personnes à cette mission, ce qui permet de conduire des réflexions structurées et de qualité, auxquelles les divers partenaires concernés (État, collectivités, propriétaires...) sont largement associés.

AMLI travaille désormais à la mise à niveau des dix résidences autonomie qu'elle gère, bâtiments datant des années 1970. L'une a été réhabilitée dans le cadre d'un projet financé par l'ANRU ; une deuxième réhabilitation est en cours grâce à la mobilisation de financements exceptionnels de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail (Carsat) ; un troisième projet est à l'étude avec un équilibre d'opération permis par la densification du site. Ces projets, sont au croisement de politiques publiques portées par divers départements ministériels (Logement, Action Sociale, Santé...) mais également par les conseils départementaux et les caisses de retraite ; pour autant, aucun pilotage pleinement légitimé et organisé n'émerge. AMLI indique peiner à trouver des interlocuteurs pour mobiliser des financements et l'aider à apprécier des besoins croissants et en évolution (les résidents sont plus âgés, bénéficient de moins de ressources, ont besoin de plus d'accompagnement...). Avec une offre, dont le coût pour l'occupant (500 € par mois environ, hors APL) représente la moitié de celui d'une résidence privée et le tiers de celui d'un EHPAD, la « résidence autonomie », apparaît comme un produit accessible répondant aux besoins d'un large public non dépendant à faibles ressources.

Les autres projets de l'association concernent le développement de l'activité en Île-de-France, en Meurthe-et-Moselle, la mise en place d'un nouveau type de structures en Moselle pour répondre aux besoins (familles gouvernantes⁶...). Il est à noter que sur les nouveaux territoires d'intervention (Île-de-France, Meurthe-et-Moselle), AMLI se positionne sur des projets à destination de publics plus nouveaux pour l'association (jeunes actifs, étudiants...).

3.4.2 Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage

AMLI a obtenu en 2013 un agrément de maîtrise d'ouvrage pour la transformation d'un CHRS en pension de famille (« Maison de Trèves » à Metz) : rénovation de l'existant (15 logements) et extension neuve de 10 logements. La maîtrise d'ouvrage de l'opération d'un montant d'1,5 M€ a été assurée en interne avec l'assistance du GIE Développement Grand Est pour le suivi administratif des procédures de mise en concurrence.

Les modalités de recrutement du maître d'œuvre (marché d'un montant de 68 k€, soit un taux de rémunération de 6,5 % du montant des travaux) et des entreprises de travaux (marché alloti d'un montant total de 995 k€ HT) n'appellent pas d'observations.

La structure est entièrement opérationnelle depuis fin 2016, après quinze mois de travaux. Elle a été financée par 7 % de fonds propres, 15 % de subventions et à 78 % par PLAI. Le coût prévisionnel de l'opération arrêté par le comité projet d'AMLI du 6 mai 2013 a été respecté puisque le coût de revient final est inférieur de 1 %.

3.4.3 Entretien des structures collectives

A l'exception des bâtiments nécessitant des réhabilitations lourdes (FTM de Metz-Blida par exemple, en cours d'études, cf. § 3.4.1), l'entretien des structures collectives gérées est satisfaisant, comme cela a été constaté lors des visites de patrimoine. L'organisation retenue par AMLI est adaptée en termes de réactivité et de coût :

- l'entretien courant des établissements est de la responsabilité de chaque gestionnaire, il fait appel soit à la régie d'AMLI (dix agents), qui intervient principalement sur les quatre foyers de travailleurs migrants et deux des résidences sociales, soit à des entreprises sur la base d'un marché à bon de commandes dont la mise en concurrence a été mise en œuvre par le GIE Développement Grand Est pour l'ensemble de ses membres ;
- les interventions nécessitant une plus grande technicité, notamment le gros entretien, sont prises en charge par le service maintenance mutualisé au siège et constitué de deux techniciens et d'un gestionnaire de contrats.

La tenue d'une commission trimestrielle « patrimoine », d'une part, et d'une commission de sécurité également trimestrielle d'autre part, pilotées par le service maintenance d'AMLI auxquelles participent l'ensemble des services internes concernés permettent de suivre l'avancement des actions décidées ou proposées. Des relevés formalisent les décisions prises.

4. PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE ET D'INGENIERIE SOCIALE URBAINE

4.1 PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE POUR LES SA D'HLM DU GROUPE

AMLI assure des prestations d'action sociale au bénéfice des SA d'HLM du groupe en Lorraine (Batigère Nord-Est, Batigère Sarel et PH) et depuis 2016 en Île-de-France (Batigère Île-de-France, Novigère et Erigère) : diagnostics ponctuels ou accompagnements plus longs pour l'accès ou le maintien dans le logement. Concernant l'accès, la moitié des diagnostics sont réalisés pour les publics prioritaires ; concernant le maintien, les principaux motifs d'intervention sont l'impayé locatif, les adaptations de logements en faveur des personnes âgées ou handicapées et les troubles de voisinage.

AMLI intervient sur mandat formalisé par les SA d'HLM. Sur les trois derniers exercices, l'activité, en nombre d'interventions, a représenté :

	Diagnostics			IDF	Accompagnements			IDF
	PH	BNE, Sarel	sous-total		PH	BNE, Sarel	sous-total	
2014	69	1 533	1 602		180	184	364	
2015	155	1 441	1 596		155	153	308	
2016	118	1 417	1 535	842	159	93	252	324

Le nombre de diagnostics est globalement en baisse et les publics concernés évoluent : les analyses pour l'accès au logement concernent moins de publics prioritaires du fait de la diminution du nombre de relogements de tels publics. Elles concernent en revanche plus de personnes âgées isolées suite à la démarche organisée de contact avec certaines catégories de locataires qualifiée de démarche « aller vers ».

Le nombre d'accompagnements est également en baisse, ce qui résulte d'un passage de relais vers les services sociaux des Conseils Départementaux ou vers des mesures d'accompagnement social spécifique plus adaptées (dans le cadre de l'appel à projet 10 000 logements accompagnés...).

4.2 AUTRES PRESTATIONS D'ACTION SOCIALE

Le service d'action sociale est également mobilisé :

- pour compte propre : en 2016, 381 diagnostics et 413 accompagnements ont été réalisés. Le volume de cette activité fluctue : les restructurations des structures collectives nécessitent de nombreuses analyses lors de leur remise en service ; a contrario, le nombre croissant de places mobilisées pour l'hébergement d'urgence diminue le volume d'activité du service d'action sociale puisque le suivi social de ce public est réalisé par d'autres travailleurs sociaux ;
- pour la gestion, pour le compte de Cilgère (devenu Action Logement au 01/01/17), du CIL-PASS ASSISTANCE®, service d'assistance logement dédié aux salariés locataires ou propriétaires en difficulté dans leur parcours résidentiel : entre 200 et 300 diagnostics sont réalisés chaque année ;

- pour la gestion de divers dispositifs financés par l'État, notamment :
 - Solibail : AMLI est locataire de logements privés sous-loués à des ménages qu'elle accompagne durant 18 mois maximum. AMLI a un objectif de 44 ménages pour 37 réalisations seulement ;
 - le projet « 10 000 logements accompagnés » : AMLI assure durant 6 mois en moyenne un suivi social renforcé de ménages vulnérables pour favoriser l'accès et le maintien dans leur logement du parc social ; fin 2017, 43 ménages en Moselle et 11 en Meurthe-et-Moselle ont bénéficié de ce dispositif mis en place courant 2016 ;
 - le dispositif AVDL (accompagnement vers et dans le logement) pour aider au relogement des personnes reconnues prioritaires et urgentes par les commissions de médiation dans le cadre du DALO, pour les résidents en résidence sociale nécessitant un accompagnement renforcé, pour les locataires du parc privé en impayés : deux postes de travailleurs sociaux sont financés.

4.3 INGENIERIE SOCIALE ET URBAINE

Près d'une quinzaine de collaborateurs au sein des deux délégations Grand Est et Grand Paris interviennent pour la réalisation d'études d'ingénierie sociale et urbaine pour le compte d'SA d'HLM clientes : études évaluant l'impact d'un projet de réhabilitation, diagnostics pour établir la meilleure solution de relogement lors d'un projet de démolition, étude de la situation de personnes âgées, suivi des clauses d'insertion par l'activité économique des marchés...

Cette activité concerne chaque année environ 500 ménages, locataires des 3 SA d'HLM lorraines du groupe et de manière marginale d'autres SA d'HLM locales, auxquelles s'ajoutent depuis 2016 un volume équivalent pour la délégation francilienne.

4.4 SUIVI DES TEMPS PASSES

Une comptabilité analytique permet de calculer le coût des activités liées à l'action sociale et de les répartir par bénéficiaire. Pour répartir les charges, le temps passé par chaque collaborateur aux diverses activités est suivi. Pour 2016, en Lorraine, la répartition des effectifs a été établie comme suit (cet exercice de répartition des temps passés est également mené en Île-de-France, 2016 constituant une année partielle) :

	ESH 57	ESH 54	AMLI	Dispositifs Etat	Action Logement	Clients externes	Total
Action Sociale	9,66	11,96	4,60	9,87	2,26		38,35
Ingénierie Sociale Urbaine	2,12	4,10				0,59	6,81
Direction	0,40	0,40		0,10	0,10		1,00
Quote part Dvp social avant changement d'organisation au 1/7/2017	0,73	1,57					2,30
Total	12,91	18,03	4,60	9,97	2,36	0,59	48,46

Cette répartition, relativement constante sur les derniers exercices, reflète fidèlement le temps réellement passé aux catégories déterminées : les interventions en Moselle ou en Meurthe-et-Moselle sont réalisées par des collaborateurs distincts du fait de l'éloignement géographique et de l'organisation retenue ; les salariés intervenant pour les dispositifs État et pour Action Logement sont affectés exclusivement à ces activités. Seule

la répartition du temps passé pour compte propre et celui passé pour les SA d'HLM pour la dizaine de travailleurs sociaux concernés est basée sur du déclaratif.

Le temps passé au bénéfice de PH est sous-évalué. Le suivi en place ne permet pas de distinguer le temps passé pour l'action sociale au bénéfice de PH (qui a du patrimoine en Moselle et Meurthe-et-Moselle) de celui passé au bénéfice de Sarel (Moselle) ou BNE (Meurthe-et-Moselle). En fait, la répartition 2009 est reconduite chaque année. Ainsi, le temps passé pour PH, qui mobilise 1,2 ETP (soit 4 % du total des ETP dédiés aux SA d'HLM), pris en compte dans la refacturation, semble faible au vu de la part d'activité pour le compte de PH (8 % des diagnostics et 63 % des accompagnements en 2016). AMLI indique dans sa réponse que la mise en place en 2018 d'un mandat de gestion sur l'intégralité des logements sociaux de Présence Habitat solutionne le problème en intégrant le travail social dans le coût du mandat.

5. ACTIVITE D'HEBERGEMENT DES DEMANDEURS D'ASILE

Au 31/12/16, AMLI gère 1 480 places d'hébergement pour les demandeurs d'asile au sein de 3 centres d'accueil (CADA) offrant 320 places et 7 structures d'hébergement (HUDA) offrant 1 160 places.

5.1 CENTRE D'ACCUEIL DE DEMANDEURS D'ASILE (CADA)

Les CADA ont pour mission d'assurer l'accueil, l'hébergement ainsi que l'accompagnement social et administratif des personnes dont la demande d'asile est traitée par la France, pendant la durée d'instruction de cette demande. Ces missions recouvrent également l'accès aux soins et, pour les enfants, à la scolarisation.

Au sein des foyers de travailleurs migrants de Rosselange et de la résidence sociale de Florange avec son annexe à Kédange-sur-Canner, et depuis 2016 au sein du foyer de travailleurs migrants de Metz-Blida, AMLI dédie 320 places au total à ce dispositif qui concerne 17 salariés, travailleurs sociaux, moniteurs et chefs d'établissement, et bénéficie d'un financement de l'État au regard du bilan financier présenté par l'association (par exemple pour le CADA de Metz, 19,50 €/place/jour).

En 2016, 565 personnes ont été hébergées. 14 familles, soit 42 personnes, sont sorties du dispositif en intégrant un logement social autonome.

5.2 HEBERGEMENT D'URGENCE POUR DEMANDEURS D'ASILES (HUDA)

Pour pallier le manque de places en CADA, le dispositif d'HUDA a été développé par l'État, pour une mise à l'abri des demandeurs d'asile, l'accès aux soins et à la scolarisation.

Depuis 2013, AMLI propose une offre d'HUDA pour accompagner le Préfet de Moselle au gré des démantèlements de camp de réfugiés messins, le département étant, depuis la guerre des Balkans et du fait de sa situation frontalière, une destination privilégiée par les primo arrivants pour effectuer leur demande d'asile.

D'année en année, cette activité connaît un développement important (1 025 personnes accueillies par AMLI en 2014 ; 1 245 en 2015 ; 1 819 en 2016). AMLI mobilise des places dans les structures collectives qu'elle gère, loue des logements sociaux, bénéficie d'autorisation d'occupation temporaire (AOT) sur des bâtiments administratifs inoccupés qu'elle gère ou travaille en partenariat avec d'autres associations (Parme) en se positionnant comme sous-gestionnaire.

Cette activité occupe 22 salariés fin décembre 2016, principalement des travailleurs sociaux et des moniteurs. Elle est financée par l'État au regard du bilan financier présenté par l'association (par exemple pour le dernier site mis en service en novembre 2017, caserne Reymond à Metz, 108 places : 18 €/place/jour).

L'équipe maintenance d'AMLI intervient pour la mise en service des sites et leur exploitation, dans la limite de ses responsabilités liées à l'AOT dont elle bénéficie.

Certains immeubles de bureaux, initialement mobilisés pour l'hébergement d'urgence des demandeurs d'asile sur une durée limitée à 6 mois, sont inadaptés à cet usage, qui perdure pourtant avec des risques liés à la sécurité des personnes et des biens.

Deux sites d'hébergement visités, rue Périgot et rue des Alliés à Metz, sont d'anciens locaux de bureaux, mobilisés par l'État, au départ pour une durée de six mois, mais toujours en service quatre ans plus tard. Ces

locaux, non prévus pour un usage de logement, ont fait l'objet d'aménagements provisoires : sanitaires extérieurs dans des préfabriqués, cuisines communes aménagées au mieux en sous-sol ou dans des espaces agrandis par du décroissement sans ventilation adaptée, réseau électrique inadapté à l'usage actuel...

AMLI mobilise le SDIS⁹ pour se faire conseiller, réalise régulièrement des exercices d'évacuation... Un financement a été obtenu pour la réalisation de travaux de mises en sécurité (mise en place de garde-corps, changement de fenêtres, sécurisation électrique). Toutefois, l'usage de ces bâtiments reste non conforme aux documents d'urbanisme et à toute réglementation relevant du code de l'habitation.

AMLI a informé les services de l'État de sa volonté de ne pas déployer de nouveaux sites de bureaux inadaptés techniquement à l'hébergement. Le dernier site mobilisé en automne 2017 est un bâtiment militaire de logements désaffectés : sa transformation, certes dans des délais très contraints, conduit à un résultat plus satisfaisant en termes de sécurité et de respect des diverses réglementations.

La mise en service de ce site, pour faire face au démantèlement d'un camp sauvage dont l'évacuation récurrente, à chaque entrée dans la période hivernale, est très prévisible, s'est pourtant faite dans l'urgence. Le site était pourtant identifié très en amont et les contacts avec AMLI et l'administration propriétaire des locaux, largement engagés. Les lenteurs, résistances et obstacles de tous ordres (le site relevant de la Défense a nécessité un déclassement et un transfert au Ministère de l'intérieur afin de pouvoir être mobilisé) conduisent à gérer dans l'urgence l'hébergement et au final à renchérir le coût des dispositifs. Ainsi, faute d'avoir pu obtenir suffisamment tôt la disponibilité des locaux visités depuis juin 2017, l'association a été contrainte de louer dans l'urgence une chaufferie extérieure alors même qu'une meilleure coordination amont aurait permis de remettre en service à moindre coût l'installation de chauffage collectif présente dans l'établissement.

Dans sa réponse, AMLI précise que : « *la prise en gestion de sites initialement à usage de locaux administratifs à des fins de création de places d'hébergement d'urgence a été réalisée en soutien des services de la DDCS et de la Préfecture de la Moselle, afin de faire face à une situation de flux migratoires très soutenus.*

Ces bâtiments mis à disposition par l'État n'engendrent aucune charge locative, et font l'objet d'un programme de maintenance et d'entretien porté par AMLI.

L'inscription de la gestion de ces sites dans la durée a nécessité d'appliquer à ces biens une gestion et des processus analogues à ceux développés par AMLI sur l'ensemble de son parc foyers/logements (sécurité, programmation de travaux, commissions sécurité / patrimoine, etc...).

Cette approche partagée et validée par les services de l'État, a notamment conduit à réaliser des travaux significatifs tant sur le plan de l'amélioration du cadre de vie, que de la sécurisation des biens.

Au-delà de cette approche technique, une gestion des risques est également conduite par nos gestionnaires : visites et contrôles sécurité réguliers (tous les 15 jours)».

5.3 HEBERGEMENT D'URGENCE AVEC ACCOMPAGNEMENT SOCIAL (HUAS)

En outre, depuis 2017, AMLI a été retenu dans le cadre d'un appel d'offres national pour un nouveau dispositif, l'hébergement d'urgence avec accompagnement social (HUAS), à destination d'un public en situation de détresse médicale, psychique ou sociale, quelle que soit sa situation administrative. La désignation des hébergés est faite par le SIAO⁸. Pour la Moselle, les orientations concernent principalement des ménages ayant obtenu le droit d'asile, l'objectif étant de libérer des places d'HUAS.

La durée de l'accompagnement prévu est de 6 mois maximum ; à l'issue, il est prévu que le bail glisse au bénéfice du ménage hébergé ou qu'une sortie vers un logement du parc privé ou social soit organisée.

⁹ Service Départemental d'Incendie et de Secours.

AMLI mobilisera 270 places en Moselle et 90 places en Meurthe-et-Moselle au sein du parc de nombreux bailleurs sociaux. Le recrutement de travailleurs sociaux est en cours pour assurer cette nouvelle mission.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

La comptabilité et le suivi financier sont assurés par une responsable assistée de 12 collaborateurs, dont 3 destinés aux moyens généraux et 3 spécifiquement dédiés à la gestion de la SA Présence Habitat.

6.1 COMPTABILITE ANALYTIQUE

Une comptabilité analytique (détaillée au § 6.3.3) permet d'identifier les coûts de chaque site ou service ; ceux des services support sont ventilés selon différentes clés de répartition, telles que le nombre d'ETP, d'interventions ou de logements. Cette démarche est principalement dictée par la nécessité d'estimer les frais liés à un dispositif avant réponse à projet. Néanmoins, a posteriori, l'association ne réalise pas de bilan des activités (cf. § 2.3.1 et § 6.3.3), hormis les dispositifs d'accueil des demandeurs d'asile pour lesquels elle doit produire des bilans aux services de l'État commanditaires.

Les services mutualisés (support siège, employés de collectivité, régie...) sont répartis en fonction de clés qui ont varié au fil des exercices, pour tenter de mieux approcher les coûts réels.

Les clés retenues pour la répartition des coûts des services du siège mutualisés sont néanmoins incohérentes et conduisent à surévaluer le coût de l'action sociale. De 2013 à 2015, la répartition est faite de manière forfaitaire pour certaines activités (dispositifs financés par l'État dont l'activité d'hébergement des demandeurs d'asile), à l'ETP pour les autres (gestion des structures collectives, action sociale) mais sans tenir compte des employés de collectivité ni de la régie. A contrario, en 2016, aucun coût de services mutualisés n'est affecté à l'accueil des demandeurs d'asile (CADA, HUDA).

Ainsi, ces clés conduisent, par exemple pour l'exercice 2016, à faire supporter 40 % des coûts des services du siège mutualisés à l'activité « *action sociale en Lorraine* », alors qu'elle mobilise seulement 25 % des effectifs de l'association. En conséquence, les facturations de cette activité aux SA d'HLM du groupe notamment, pour laquelle les conventions prévoient une facturation aux coûts réels, sont surévaluées. En 2016, 1,7 M€ ont été facturés à BNE, 1,2 M€ à Sarel et 121 k€ à PH au titre du « *traitement du très social* » (toute l'action sociale hors quelques missions ponctuelles en lien avec un programme d'investissement facturées dans le cadre de conventions particulières).

AMLI reconnaît que les clés de répartition n'ont pas été revues suite à la montée en puissance de l'activité d'hébergement des demandeurs d'asile notamment. Mais elle précise que la redéfinition des clés de répartition engagée en 2018 permettra de progresser en matière de contrôle de gestion (cf. § 2.3.3.2).

6.2 TENUE DE LA COMPTABILITE

Pour la période observée, les comptes de l'association sont tous certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes.

Globalement la comptabilité est bien tenue. Toutefois, l'information financière gagnerait en précision si l'annexe littéraire explicitait précisément les modifications significatives de l'exercice. Ainsi, l'intégration de certains personnels de la SA Novigère pour développer les activités d'AMLI en Île-de-France, qui impacte le passif social¹⁰ et par voie de conséquence le montant des provisions, ne sont pas mentionnés dans l'annexe au

¹⁰ Le passif social représente l'ensemble des engagements pris à l'égard des salariés (pension, retraite, complément de retraite, indemnités

compte financier. Dans sa réponse, l'association précise que l'annexe littéraire sera retravaillée avec le nouveau commissaire aux comptes.

6.3 ANALYSE FINANCIERE

6.3.1 Analyse de l'exploitation

L'évolution des éléments de l'autofinancement est retracée ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Redevances résidents, ALT(1), logements	7 176	7 482	7 720	7 688	7 911
Coût de gestion hors entretien	12 083	12 488	13 982	14 956	18 070
<i>dont Charges de personnel</i>	<i>7 028</i>	<i>7 097</i>	<i>7 482</i>	<i>8 095</i>	<i>10 114</i>
Maintenance (Entretien courant + GE)	782	888	1 589	1 375	2 551
TFPB, Flux financier et exceptionnel	158	98	65	42	87
Subventions d'exploitation + produits div.	2 756	3 343	5 630	6 956	8 669
Prestations d'accompagnement social	3 389	3 381	3 617	3 519	5 258
Pertes créances irrécouvrables	29	54	136	42	46
Intérêts opérations locatives	21	17	13	10	11
Remboursements d'emprunts locatifs	24	24	23	23	46
Autofinancement net (2)	223	638	1 160	1 715	1 028

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

(1) ALT : Allocation pour le Logement Temporaire

(2) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants.

L'autofinancement de l'association progresse très fortement de 2012 à 2015, du fait de l'accroissement des places d'hébergement d'urgence et des subventions afférentes ainsi que la prise en gestion de nouvelles structures. La diminution en 2016 s'explique par les frais liés au développement d'AMLI en Ile de France, essentiellement des charges de personnels et de loyer (Résidence Jeunes Actifs de Choisy le Roi).

Charges :

Les principales charges assumées par l'association sont les dépenses d'entretien courant, de gros entretien, qui ont plus que doublé en 4 ans, ainsi que les coûts de gestion, constitués des frais généraux et des charges de personnels, qui progressent globalement de 50 %.

Le rôle, essentiellement de gestionnaire d'établissements, d'AMLI engendre des charges d'exploitation liées à la maintenance des bâtiments, dont un poste gros entretien élevé, non comptabilisé en investissement, du fait que l'association est locataire.

L'accroissement de l'activité induit des frais de maintenance croissants, qui passent ainsi de 0,8 M€ à 2,6 M€ entre 2012 et 2016.

de licenciement ou de fin de carrière...); il constitue une dette dont le paiement est différé pour une période plus ou moins longue.

Concernant les coûts de gestion, l'augmentation des frais généraux s'explique par les loyers et charges, les frais de fluides, de contrats de maintenance d'exploitation des nouvelles structures (protection incendie, chauffage...).

Entre 2012 et 2016, les charges de personnels¹¹ (7 M€ en 2012) ont progressé de 3 M€, soit 44 %, du fait de l'augmentation des effectifs d'Amls (cf. § 2.3.3.1). Les frais de personnel, rapportés à l'ETP, passent ainsi de 45 574 € à 51 266 € par an sur la même période.

Propriétaire de la « Maison de Trèves », l'association finance sur emprunt la transformation du CHRS en pension de famille en 2015, ce qui se traduit par le doublement des remboursements en capital (23 k€ en 2015 et 46 k€ en 2016). Néanmoins, les annuités locatives, qui comprennent les remboursements du capital emprunté et les intérêts, sont peu élevées (57 k€) tant au regard de l'autofinancement de l'association (1 028 k€) que des redevances et loyers perçus (0,7 %), fin 2016.

Produits :

Les redevances et loyers perçus s'élèvent à 7,9 M€ en 2016 (7,2 M€ en 2012). Ils progressent de 10 % sur la période observée, en raison de l'augmentation annuelle, des nouvelles mises en service des résidences sociales (Fameck, Yutz, Choisy le Roi...), des pensions de familles, de dispositifs comme Solibail et de la réduction de la vacance. La légère baisse en 2015 est due à la fermeture du FTM de Metz Fournel le temps de la restructuration du site.

Les subventions reçues par l'association (8 M€ en 2016) financent principalement les dispositifs d'hébergement des demandeurs d'asile (cf. § 5.1 et 5.2) et dans une moindre mesure les pensions de famille, Solibail, AVDL (cf. § 4.2), les résidences sociales, etc. Fin 2016, elles proviennent de l'État à 88 % et d'Action Logement à 5 % pour le logement de jeunes actifs par exemple.

Sur la période observée, le montant de ces aides a augmenté de 5,4 M€, du fait, principalement de l'accroissement des places en HUDA (+4,5 M€), en CADA (+0,3 M€) et de la mise en service de pensions de famille (+0,49 M€).

Les autres ressources de l'association (5,2 M€ en 2016) sont issues des prestations d'action sociale et d'ingénierie sociale urbaine réalisées pour le compte des SA d'HLM Batigère ou d'autres organismes de logement social. Elles sont globalement stables entre 2012 (3,3 M€) et 2015 (3,5 M€), leur progression en 2016 (+1,7 M€) s'explique par le développement des activités d'AMLI en Île-de-France.

6.3.2 Gestion de la trésorerie

Le niveau de la trésorerie est suivi quotidiennement ainsi que le rapprochement des états bancaires à la comptabilité.

6.3.3 Résultats comptables

Le tableau, élaboré d'après les éléments fournis par l'association, ci-dessous détaille l'évolution des résultats comptables :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net HLM	223	638	1 160	1 715	1 028
Dotations aux provisions (dont PGE)	847	1 286	1 793	2 419	1 661
Reprises de prov. + divers (quote-part subv., etc...)	676	657	762	797	834
Résultats comptables	51	9	129	93	201

¹¹ Les charges de personnels comprennent les rémunérations, les charges patronales et la taxe sur les salaires.

Les résultats comptables ont fortement progressé en 4 ans, du fait de l'accroissement des activités de l'association. Toutefois, ils sont nettement impactés par l'augmentation de la provision de gros entretien et des provisions pour obligations sociales sur les 3 derniers exercices.

Résultat comptable par activité :

Bien que l'association ne produise pas cet élément d'analyse, l'existence d'une comptabilité analytique permet d'approcher un résultat comptable par activité pour la période 2013-2016, un changement de logiciel comptable n'ayant pas permis au service comptable de récupérer la comptabilité analytique de l'exercice 2012 :

En k€	2013	2014	2015	2016
FPA, FTM, RS, RA, Pensions de Famille, Solibail, etc...	215	504	504	154
Maîtrise d'ouvrage pour compte propre ⁽¹⁾	-496	-593	-481	-594
HUDA	18	21	335	436
CADA	68	63	127	271
Action sociale	384	560	410	205
Amlî Ile de France				-336
Services mutualisés non ventilés	-180	-426	-801	66
Résultats comptables	9	129	93	201

(1) soit la transformation des FPA, FTM, RS et le développement.

Les données obtenues sont à nuancer du fait :

- de la territorialisation, qui a conduit à modifier l'affectation en comptabilité analytique de certains collaborateurs ;
- de la mobilisation provisoire de collaborateurs à certaines activités, notamment l'hébergement d'urgence en l'attente de recrutement, sans que cela ne soit imputé au dispositif concerné ;
- des modalités de ventilation des services mutualisés (cf. § 6.1) ;
- et de l'imbrication de plusieurs dispositifs localisés dans une même structure (Blida, Florange, ...) qui ne facilite ni l'évaluation des coûts afférents, ni leur affectation à chacune des activités.

Compte tenu des projets qu'AMLI souhaite réaliser (cf. § 3.4.1), le résultat comptable des foyers et des résidences doit s'analyser globalement avec celui de la transformation et du développement de ces structures gérées.

Concernant AMLI en Île-de-France, le résultat comptable 2016 n'est pas représentatif des bénéfices potentiels de ses activités, compte tenu de sa mise en place progressive au cours de l'exercice et d'une ventilation de frais mutualisés erronée. Dans sa réponse, l'association précise que « *dès 2017, les activités ont été scindées ce qui permet l'imputation des frais mutualisés* ».

6.3.4 Structure financière

L'évolution des bilans sur la période observée est détaillée dans le tableau ci-dessous :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	4 253	4 263	4 548	4 712	4 718
Provisions pour risques et charges	1 392	1 649	2 427	3 609	4 061
- Dont PGE	603	687	1 000	1 703	1 928
- Dont Fonds dédiés	-44	-80	98	469	587
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	7 089	7 001	7 271	7 128	7 097
Dettes financières	943	881	831	743	1 858
Actif immobilisé brut	13 109	12 954	13 088	13 688	14 599
Fond de Roulement Net Global	568	841	1 988	2 505	3 136
Stocks (toutes natures)	32	21	19	17	0
Créances résidents et locataires	1 647	1 241	1 530	1 415	1 759
Provisions d'actif circulant (créances douteuses)	295	265	158	173	209
Dettes d'exploitation	2 785	3 172	3 239	4 974	7 282
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	-1 401	-2 174	-1 848	-3 715	-5 733
Créances diverses (+)	0	3	3	2	3
Dettes diverses (-)	88	146	78	154	206
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-88	-143	-76	-152	-203
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-1 489	-2 316	-1 923	-3 867	-5 935
Trésorerie nette	2 057	3 157	3 912	6 371	9 071

(1) Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Le fonds de roulement de l'association a très nettement progressé sur la période observée, en raison de l'importance prise par certains dispositifs, tels que l'hébergement d'urgence des demandeurs d'asile, des places en CADA, en pension de famille et logements diffus, etc... .

6.3.4.1 Indépendance financière

Même si l'endettement de l'association a doublé en 4 ans, du fait de l'emprunt lié aux investissements de la « Maison de Trèves », il est néanmoins très modeste.

Fin 2016, les dettes financières (1,858 M€) étant très inférieures à la trésorerie (9 M€), le calcul de la dette nette de trésorerie est dénué d'intérêt. De même, la capacité d'autofinancement correcte d'AMLI (1,3 M€ annuel en moyenne sur les 3 derniers exercices), lui permettrait théoriquement de rembourser cette dette en 16 mois.

6.3.4.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) atteint 3,1 M€ en 2016, ce qui représente 1,6 mois de dépenses moyennes de l'association. Bien que peu élevé, le FRNG s'est très nettement accru en 4 ans, en partie du fait de l'emprunt de restructuration de la « Maison de Trèves » (1 100 k€ en 2016), des fonds dédiés (587 k€), des résultats comptables (430 k€) et de subventions d'investissements (158 k€). Ce niveau peu élevé est correct pour une association, essentiellement gestionnaire de foyers et résidences et dont l'activité croissante a permis d'augmenter le FRNG.

L'accroissement des provisions provient de l'augmentation de la PGE (1,3 M€), pour l'entretien des FTM (Blida), des FPA (Maizières-lès-Metz, Audun-le-Tiche) et des structures d'hébergement. En outre, les provisions pour

retraite et obligations sociales sont en hausse de 0,6 M€ depuis 2012, du fait de la progression du nombre de salariés.

Les fonds dédiés constituent une provision destinée à compenser les coûts engendrés par la fin de l'hébergement d'urgence, si ce dispositif renouvelé annuellement n'était pas reconduit. Le niveau de ces montants reflète l'importance croissante de cette activité.

Le calcul du FRNG à terminaison des opérations en cours n'a que peu d'intérêt, puisque les travaux de la « Maison de Trèves », financés par un emprunt et des subventions, sont achevés et qu'aucun projet d'investissement n'est envisagé.

6.3.4.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement

L'association dispose d'une ressource en fonds de roulement, ainsi que les dettes fournisseurs et les subventions qui permettent de financer les dépenses d'exploitation. La ressource a augmenté de 4,4 M€ en 4 ans, du fait de l'accroissement de l'activité et des subventions d'État versées en fin d'année pour les dépenses à venir, principalement destinées à la mise à l'abri des demandeurs d'asile, soit 2,1 M€ en 2016.

Globalement les créances clients de l'association fluctuent de 1,2 M€ à 1,7 M€ entre 2012 et 2016, en raison des paiements des prestations d'action sociale à recevoir et des redevances ou loyers attendus. Dans le même temps, les dettes fournisseurs ont plus que doublé, passant de 2,8 M€ à 7,3 M€. Cette hausse provient des dépenses induites par les différents dispositifs de l'association (remise en état des sites d'accueil des demandeurs d'asile ...) et les coûts de restructuration de la « Maison de Trèves » en 2015 et 2016.

6.3.4.4 Trésorerie

La trésorerie s'élève à 9 M€ en 2016. Elle représente 4,6 mois de dépenses moyennes de l'association, ce qui est très correct. Cependant ce niveau ne reflète pas les fluctuations de la trésorerie tout au long de l'année. En effet, les versements, réalisés en fin d'exercice, de subventions d'hébergement d'urgence et ceux trimestriels des prestations d'action sociale par les SA d'HLM Batigère augmentent mécaniquement la trésorerie. Alors qu'au cours du 1^{er} trimestre, les charges fixes et les dépenses liées aux dispositifs de mise à l'abri des demandeurs d'asile en diminuent le montant (5,2 M€ en février 2016, 6,7 M€ en février 2017 et 4 M€ en milieu d'année).

La ressource croissante en fonds de roulement, décrite ci-dessus (cf. § 6.3.4.4), a alimenté la trésorerie, qui a progressé de 7 M€ en 4 ans.

Les délais de paiement des fournisseurs, suivis par l'association, n'appellent pas d'observation. Le détail est communiqué aux administrateurs annuellement lors de l'approbation des comptes. En 2016, le stock des dettes fournisseurs (2 M€) se compose principalement de celui des dettes à 30 jours (1,6 M€) et, plus accessoirement, de facture (0,2 M€) liée à une convention de prestations intra-groupe en cours de rédaction.

Le placement de la trésorerie n'est rémunéré que sur le livret A, dont les bénéfices sont faibles mais respectent les obligations réglementaires d'une association.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'association ne réalise pas d'analyse prévisionnelle, compte tenu du rôle de gestionnaire de résidences et du nombre restreint de logements en propriété d'AMLI, pour lesquels aucun investissement important n'est, à la clôture de ce contrôle, envisagé.

6.5 CONCLUSION

L'association présente une situation financière correcte. Pour AMLI, l'activité croissante, qui se traduit par une augmentation de sa profitabilité et, par voie de conséquence, du FRNG, a permis, en partenariat avec les propriétaires des structures, d'améliorer l'état global du parc de logements et d'hébergements.

Compte tenu de la taille conséquente d'AMLI, le niveau des coûts de structure nécessite un niveau également élevé de l'activité. Cette activité est largement dépendante de dispositifs financés par l'État, dont la pérennité n'est pas assurée, ce qui constitue une zone à risque.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :	Association pour l'accompagnement, le mieux-être et le logement des isolés (AMLI)
-------------------------	--

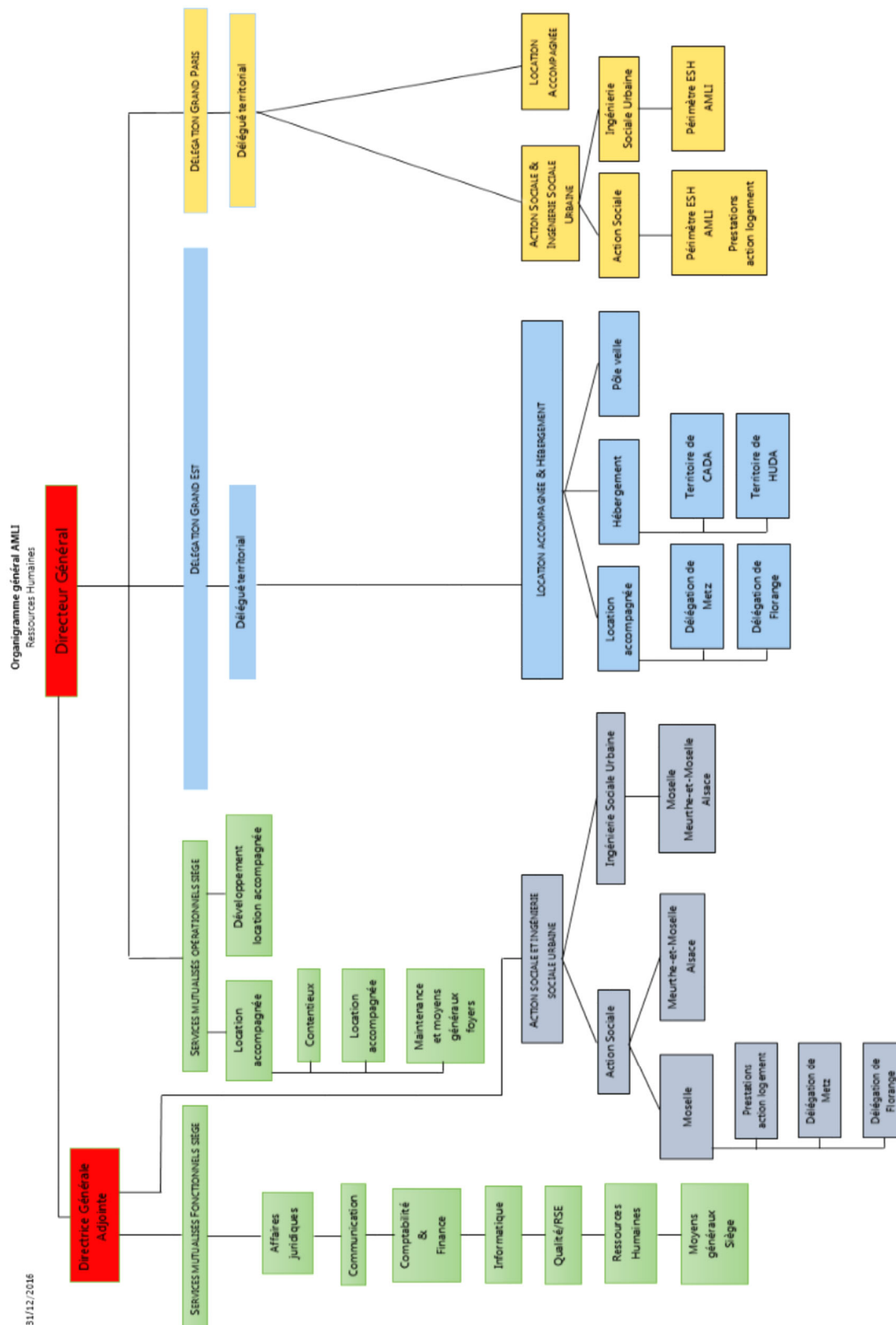
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	13 rue Clotilde Aubertin	Téléphone :	03 87 16 33 00
Code postal :	57 000		
Ville :	Metz		

DIRECTEUR GENERAL :	Olivier RIGAULT
----------------------------	-----------------

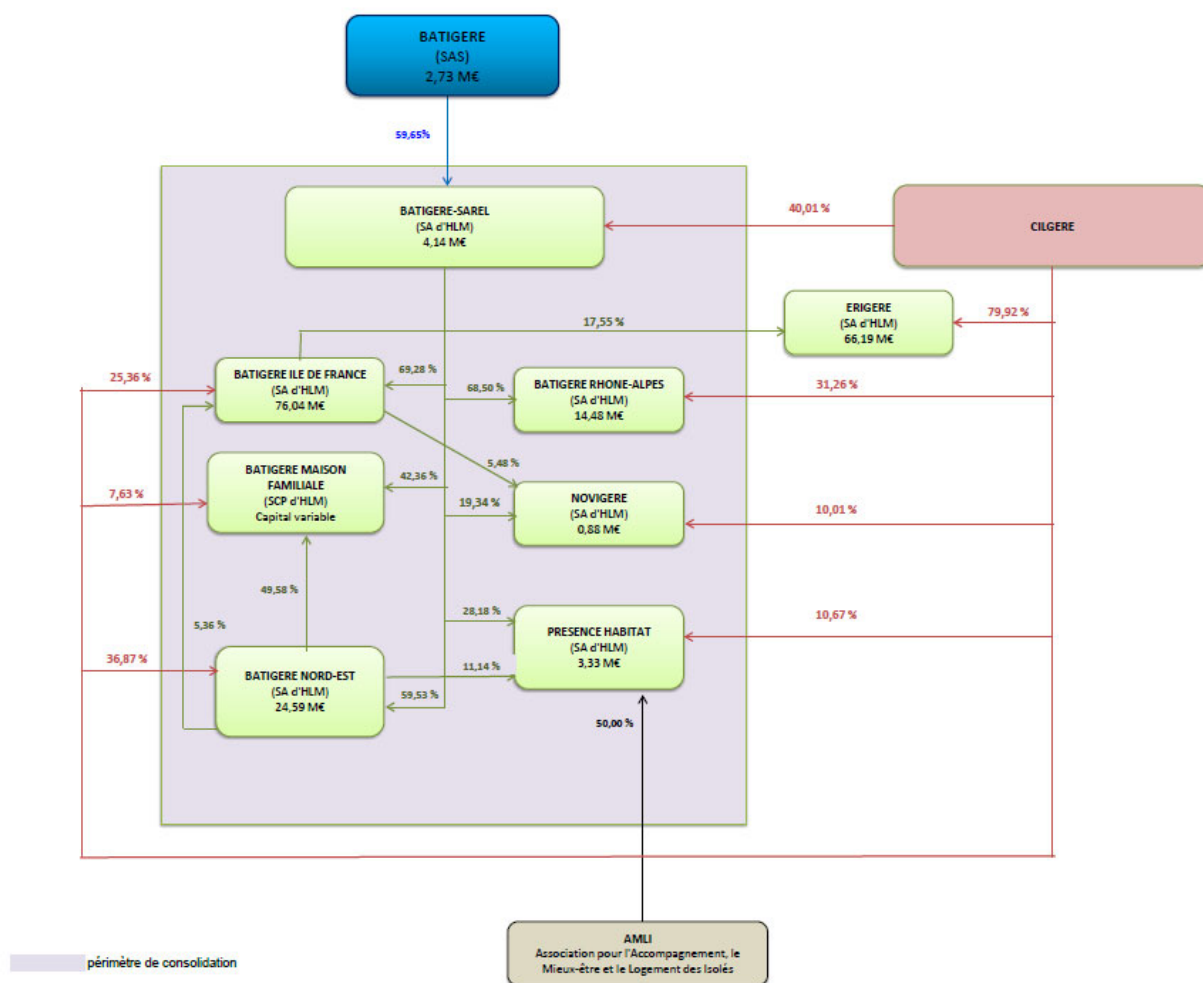
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2016 :		
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales
Président :	Nicolas ZITOLI	
	Bertrand BECKER	
	Maurice BECKER	
	Jean BIRCK	
	Dominique DUBAND	
	Bernard GALLOT	
	Robert HAUSER	
	Michel JANIN	
	Michel JUNG	
	Jean-Marie PETER	
	Jacques ROYER	
	Hervé SEMIN	
	Nathalie GRIESBECK	
	Présence Habitat	Jean-Michel JUTON

EFFECTIFS AU 31/12/2016 :	Direction générale, direction	13	Effectif total : 209
	Location accompagnée et hébergement	128	
	Action sociale et ingénierie sociale et urbaine	61	
	Administratif et finances	7	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE



7.4 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence Nationale de Contrôle du Logement Social
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CADA	Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
CHU	Centre d'Hébergement d'Urgence
DALO	Droit Au Logement Opposable
DDCS	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
ETP	Équivalent Temps Plein
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
FTM	Foyer de Travailleurs Migrants
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
HLM	Habitation à Loyer Modéré
HUDA	Hébergement d'Urgence des Demandeurs d'Asile
OPH	Office Public de l'Habitat
PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
RSA	Revenu de Solidarité Active
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
SEM	Société anonyme d'Économie Mixte
UDAF	Union Départementale des Associations Familiales
UESL	Union d'Économie Sociale pour le Logement

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Établissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

www.ancols.fr

