

Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2017-091

ALG, Action Logement Groupe Association

Paris (75)

Paris, le 19 août 2020

Le Directeur général

5830-20

Courrier RAR 1A 162 627 6652 3
+ Mail

Monsieur Akim TAIROU
Directeur général par intérim

-> DCCS
Copie DQS

ANCOLS
La Grande Arche - Paroi Sud
92055 LA DEFENSE CEDEX

Monsieur le Directeur général,

Nous avons pris connaissance de votre rapport définitif de contrôle n° 2017-091 portant sur Action Logement Groupe (ALG), transmis par votre courrier en date du 11 février 2020, qui a été examiné par notre Conseil d'administration du 11 juin 2020 (Conseil d'administration du 19 mars reporté suite au COVID 19).

Comme vous avez pu le souligner dans le rapport définitif, le contrôle s'est déroulé du **24 janvier 2018 au 10 janvier 2019** et couvre les années 2017 et 2018 qui correspondent aux deux premières années de fonctionnement du Groupe Action Logement et à la période progressive de mise en œuvre des missions du Groupe au titre de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016 relative à la réorganisation de la collecte de la PEEC.

Nous avons pris note de vos constats positifs, démontrant la forte capacité du Groupe à mettre en application les objectifs de la réforme.

De plus, lors de la phase dite contradictoire, vous avez pu constater les améliorations mises en place depuis la période contrôlée. Nous avons poursuivi nos actions engagées sur un certain nombre de points. Ainsi, nous souhaitons vous faire part d'éclairages complémentaires sur les points saillants de votre rapport de contrôle.

Concernant **le renforcement du pilotage stratégique des filiales** (mentionné en page 2 du rapport), nous partageons le constat de l'agence sur la nécessité de renforcer ce pilotage stratégique des filiales pour garantir le respect :

- Des orientations stratégiques définies par la gouvernance paritaire d'ALG dont c'est la compétence principale.
 - Des engagements pris auprès de l'Etat dans le cadre de la Convention Quinquennale.
- et plus généralement d'assurer un fonctionnement efficace du Groupe.

C'est avec le recul de 3 ans de fonctionnement que nous pouvons faire le constat partagé que l'organisation du Groupe définie par l'ordonnance, ne permet pas, à ce stade, une articulation fluide des décisions des conseils d'administration des principales entités du Groupe. En effet, contrairement au fonctionnement habituel d'un groupe, la tête de Groupe Action Logement Groupe (ALG) associé unique ne désigne pas les représentants des membres au sein des conseils d'administration de ses deux filiales exclusives Action Logement Services (ALS)

Adresse de correspondance : 21 quai d'Austerlitz - CS 51456 - 75643 Paris Cedex 13

Action Logement Groupe

Siège social : 19/21 quai d'Austerlitz 75013 Paris

ASSOCIATION déclarée à la préfecture de Paris sous le n° W751236716 - SIRET : 824 581 623 00025 - APE : 7010Z

et Action Logement Immobilier (ALI) et n'est pas présente dans ces instances. Les représentants des organisations patronales et syndicales membres, sont désignés par leurs confédérations au sein des conseils d'administration des filiales. La gestion de leur mandat est assurée par leur confédération ce qui selon l'organisation, leur laisse plus ou moins de liberté dans les positions à prendre dans les instances des filiales. Ainsi, les désaccords entre les orientations stratégiques définies par ALG et ses deux filiales, relevés par l'Agence sont de notre point de vue, la conséquence directe de cette carence d'organisation. Dès les premiers mois de fonctionnement du Groupe, celle-ci a freiné la mise en œuvre des importants chantiers opérationnels induits par la réforme et justifié le recours à un audit externe par ALG pour objectiver les difficultés et proposer des adaptations structurantes de l'organisation.

Dans le prolongement de cet audit, les partenaires sociaux ont donc souhaité la modification du régime de non-cumul des mandats au sein de chaque entité du groupe, dans le respect du principe originel de séparation des activités de services et des activités immobilières, par le biais d'un amendement adopté par le Parlement dans le cadre de la Loi Elan

Cette modification permet désormais explicitement :

- Un cumul de mandats pour les présidents vice-présidents et directeurs généraux, alternativement chez ALG et ALS, et chez ALG et ALI.
- Un cumul des mandats dans les 3 entités pour les administrateurs.

En application de cette disposition législative, après échange avec l'Etat, les projets de statut modifiés ont été approuvés le 12/06/2019 par le Conseil d'Administration d'ALG en sa qualité d'associé unique d'ALS et d'ALI et le 27/06/2019 par l'Assemblée Générale d'ALG. Ils n'ont cependant fait l'objet d'aucun retour de la part de l'Etat. ALG reste en attente depuis cette date de la publication du décret approuvant la modification des statuts des entités du Groupe. L'Etat est donc à notre sens aujourd'hui seul en mesure de lever la situation relevée par l'Agence de maîtrise insuffisante par ALG de l'activité des filiales du Groupe et des difficultés de gouvernance.

A titre d'exemple d'insuffisance pilotage, s'agissant du contrôle de gestion, l'Agence considère que « ALG s'est donc inscrit dans une seule logique budgétaire, sans se définir d'objectif réel de maîtrise ni de moyen effectif de contrôle de gestion ».

Or, ALG au titre de l'ordonnance de 2016 n'a qu'un rôle

- D'approbation annuelle des budgets de fonctionnement des filiales et à ce titre d'arrêtés des prélèvements effectués sur les ressources de la PEEC (article L313-18-1I 3°b) du CCH).
- D'orientation et de supervision de la politique générale de contrôle de gestion du groupe (article L313-18-1I 4°) du CCH).

En conséquence, ALG n'a pas de compétence pour interférer dans la gestion de ses 2 SAS filiales et de ce fait a des moyens limités pour faire respecter les contraintes budgétaires qu'elle définit aux filiales du Groupe pour tenir les engagements pris avec l'Etat au titre de la Convention Quinquennale.

Plus généralement, les prérogatives confiées par l'ordonnance du 20 octobre 2016 à ALG lui permettent de définir les orientations stratégiques, la stratégie immobilière, l'offre de services mais ne définissent pas les missions qui permettraient à ALG de s'assurer de la bonne déclinaison opérationnelle de ces orientations et notamment des moyens et conditions d'exécution.

Afin de renforcer le pilotage stratégique de ses filiales, ALG a néanmoins développé deux moyens de maîtrise de l'activité :

- La mise en place, dès la création du Groupe, de feuilles de route annuelles adressées aux filiales, reprenant les orientations stratégiques et assorties des objectifs quantitatifs et qualitatifs qui leur sont donnés après avoir été préalablement partagés. Le suivi mensuel de l'exécution de la feuille de route permet d'échanger avec les filiales sur les moyens mis en place pour assurer l'atteinte de ces objectifs. Une présentation semestrielle de l'avancement de la mise en œuvre de la feuille de route au Conseil d'administration d'ALG, permet également de rendre compte des difficultés éventuelles et d'ajuster les objectifs en conséquence.
- Depuis l'intervention de l'Agence, et s'appuyant sur l'interprétation plus large que celle-ci donne des fonctions de « contrôle de gestion du Groupe », une évolution structurante a été engagée avec la mise en place de fonctions « support » Groupe par ALG en 2019 concernant les directions fonctionnelles suivantes : Ressources Humaines, Communication, Systèmes d'information, Juridique et prochainement Achats. Les compétences exercées par ces fonctions Groupe couvrent :
 - L'animation des filières des métiers support au niveau du Groupe pour renforcer leur niveau d'expertise.
 - La coordination de ces différentes fonctions d'appui entre elles pour accroître l'agilité, l'efficacité et l'économie de moyens du Groupe.
 - La définition matricielle des plans d'action des fonctions support au niveau Groupe en cohérence avec les feuilles de route des filiale d'ALG pour appuyer la réalisation de leurs objectifs opérationnels.
 - Le développement de leur culture de service pour la réussite des objectifs opérationnels des filiales.

A notre sens, il n'y a dans cette situation en aucun cas de risque de « gestion de fait », comme l'Agence a pu l'évoquer :

- La gestion de fait est une notion juridique de droit administratif très éloignée de ce qui pourrait plus justement être soulevé : « la direction de fait ».
- Précisons préalablement que la direction de fait n'est pas interdite par la Loi et qu'elle a pour seule conséquence, en cas de mauvaise gestion, de faire porter la responsabilité de la mauvaise gestion à celui qui aura exercé une direction de fait en se substituant ou en s'immisçant trop dans la gestion d'une autre entité.

En l'occurrence, ALG assure ainsi le pilotage de ses filiales et ne se substitue pas à elles ni dans la réalisation, ni dans la prise de décision. Il s'agit de fonctions support, qui dans une autre organisation pourraient par exemple prendre en toute légalité, la forme d'un GIE de fonctions d'appui. La déclinaison opérationnelle de ces fonctions reste aujourd'hui de la responsabilité des filiales, dans le respect tout particulièrement pour ALS des fonctions cœur de métier qui ne peuvent être déléguées du fait de son statut de société de financement régulé par l'ACPR.

Ces éléments d'évolution sont de nature à renforcer les moyens de maîtrise des activités déployées par les filiales pour permettre la bonne tenue des engagements pris par ALG pour le Groupe vis-à-vis de l'État.

En ce qui concerne le **développement de la fonction d'audit** (cf. page 2 du rapport), ALG souhaite actualiser l'état de situation des constats faits par l'Agence datant de janvier 2019.

Action Logement a renforcé la fonction d'audit au sein d'ALG. En effet, depuis avril 2019, la fonction s'est développée sur les aspects méthodologiques, organisationnels et opérationnels.

- D'un point de vue méthodologique, les processus d'audit tel que la gestion des recommandations d'audit, la définition des niveaux de priorités des recommandations... ont été harmonisés et mis en cohérence au sein des entités ALG, ALS, ALI (selon les standards IIA). Cette démarche d'harmonisation se poursuit afin d'unifier les standards d'audit interne.

La gestion des risques a été orientée et est désormais supervisée par ALG conformément à l'ordonnance. En effet, une politique de gestion des risques Groupe est désormais en vigueur et en cours de mise en œuvre par les entités du Groupe.

- L'articulation des activités d'audit, de gestion des risques et de protection des données a fait l'objet d'ajustements organisationnels au sein d'ALG. L'équipe d'audit interne d'ALG s'est renforcée et structurée. Les effectifs ont été revus (5 ETP) et trois pôles ont été créés :

- Un pôle « Audit Interne » est désormais en charge de la supervision des activités d'audit du Groupe, de la réalisation des missions du plan d'audit ALG, de la production de programmes de travail standards, de l'animation de la filière « audit » (animation fonctionnelle) afin de développer les bonnes pratiques au sein du Groupe.
- Un pôle « Risques et Contrôles » en charge de renforcer la fonction risque et les activités de contrôle interne. Ce pôle est en charge de consolider les risques identifiés par les filiales du groupe selon les principes inscrits dans la politique des risques Groupe et d'assurer le suivi du déploiement des trois lignes de maîtrise des risques. Il définit, en collaboration avec les entités, les standards Groupe dans le domaine du Contrôle Interne et s'assure du déploiement des dispositifs répondant aux obligations réglementaires.
- Un pôle « Protection des données » veille à la prise en compte, par les différentes entités du Groupe, de la réglementation en matière de protection des données. Il a notamment vocation à informer et sensibiliser les salariés du Groupe, certains responsables de traitements et sous-traitant(s) sur les règles à respecter en matière de protection des données.

- D'un point de vue opérationnel, la direction de l'Audit et des risques ALG a construit en 2019 un plan d'audit reposant sur une approche par les risques. Ce plan d'audit est en cours de réalisation. Désormais, des missions sont donc réalisées sur le périmètre ALG.

Enfin, Action Logement a engagé en 2019 une démarche de mise en place d'un Système d'information de Gestion des Risques Groupe. Action Logement souhaite disposer d'une solution digitale lui permettant de gérer ses risques, ses contrôles et ses missions d'audit et ce à l'échelle du Groupe. Si la diversité et l'hétérogénéité du périmètre sont des éléments importants à prendre en compte (nombreuses entités juridiques, activités différentes), le Groupe a néanmoins engagé, en parallèle, une harmonisation de ses référentiels et de ses méthodologies de gestion de risques et d'audit.

S'agissant du **renforcement de la gouvernance d'ALG** (rôle des comités spécialisés, en particulier le comité de nomination et des rémunérations (CNR) et le comité d'audit, des risques et des comptes – Cf. page 2 du rapport), il est important de souligner que l'Agence considère la comitologie globalement adaptée.

Néanmoins, l'Agence identifie des points d'amélioration portant sur la densité des ordres du jour et les délais de transmission des documents.

Il est vrai que ces 3 dernières années les travaux de mise en œuvre de la réforme ont nécessité une intensité de travail importante des instances, des administrateurs qui les composent et des équipes qui les animent.

Les travaux pour ALG ont en effet cumulé à la fois la mise en place du Groupe et de ses modalités de fonctionnement et le pilotage de l'activité courante, et notamment :

- La validation des nombreux textes notamment réglementaires connexes à la réforme.
- L'évolution de la stratégie d'offre de service en concertation avec l'Etat dans le cadre de la nouvelle convention quinquennale 2018-2022 puis le PIV en 2019.
- L'approbation des directives administrant les modalités d'emploi de la PEEC.
- Le positionnement stratégique des nouvelles filiales de service d'ALS.
- La stratégie immobilière déployée par ALI et les principes d'allocation des fonds propres.
- La stratégie territoriale du Groupe et le cadrage de l'intérêt à agir des filiales en regard de l'appréciation de la tension sur l'emploi et le logement.
- La définition d'une stratégie financière plus active au service de la politique du Logement assise sur les résultats consolidés du Groupe, sa notation financière et les perspectives de son plan moyen terme.

Cela se matérialise par une fréquence de réunion importante des comités spécialisés.

Il faut souligner que cette intensité répond au souhait de notre gouvernance paritaire d'exercer effectivement ses missions. Elle répond d'ailleurs ainsi aux critiques de l'Agence elle-même, soulevées lors du contrôle final de la gestion de certains CILs, sur le fonctionnement insuffisant de leurs conseils d'administration, privant pour partie la gouvernance paritaire de son rôle décisionnaire au profit d'instances non décisionnaires, non paritaires ou même de la technocratie.

Ce souhait d'implication de la gouvernance paritaire explique également, que certains sujets relevant des prérogatives statutaires larges du directeur général d'ALG, sont néanmoins préalablement soumis pour approbation aux différentes instances du Groupe.

Cf. infra la réponse précise sur le CNR.

Par ailleurs, l'Agence met en exergue le fait que la prééminence du conseil d'administration d'ALG dans la prise de décisions stratégiques n'a pas toujours été respectée par ses filiales.

Comme expliqué *supra*, la structuration d'origine du groupe paritaire, permet un désalignement des filiales, l'associé unique n'étant ni présent ni représenté au CA des filiales.

La mise en œuvre effective de l'évolution prévue par la Loi Elan, permettrait par le cumul des mandats, d'assurer une meilleure compréhension des décisions stratégiques de la holding, et un meilleur niveau d'atteinte des objectifs. A cette heure l'Etat n'a toujours pas permis cette évolution, le décret statutaire modifié n'étant pas publié.

S'agissant du **renforcement de l'encadrement des rémunérations des cadres dirigeants du groupe (conditions de départ), l'encadrement des parts variables à partir d'objectifs quantifiables et de la « transparence » des travaux du CNR** (Cf. Page 2 du rapport), Action Logement a d'ores et déjà fait évoluer ses pratiques en la matière :

Comme précisé par l'Agence, l'encadrement des parts variables a fait l'objet d'une méthodologie commune validée par le CNR d'ALG qui a été déclinée par les CNR d'ALS et d'ALI pour les principaux directeurs. Les conditions de départ des principaux directeurs sont examinées par les CNR conformément à leurs missions.

Ainsi que le relève le rapport, la transmission au conseil d'administration d'ALG d'un compte rendu écrit des séances de chaque comité est réalisée. La « pratique » au sein d'Action Logement consiste à transmettre au conseil d'administration d'ALG les comptes rendus écrits des comités, à l'exception de ceux du CNR et ce pour des raisons évidentes de confidentialité, dans un contexte où de nombreuses décisions internes du conseil d'administration d'ALG se trouvent diffusées et commentées dans la presse.

Pour précision, l'article 5.3.2 du règlement intérieur du conseil d'administration d'ALG prévoit que : *« le secrétaire est notamment chargé d'établir des comptes rendus qui comprennent un résumé des débats, ainsi que l'avis qui sera communiqué au conseil d'administration. Les comptes rendus sont transmis aux membres du comité. »* En outre, l'article 5.1 « Règles communes [à tous les comités] » du règlement intérieur précité précise, par ailleurs, que *« le président du comité ou un autre membre du comité désigné à cet effet, rapporte l'avis du comité lors de la séance plénière du conseil à laquelle est soumis le sujet ou le projet étudié par le comité. »*

Il résulte ainsi du règlement intérieur que, s'il est rédigé, pour chaque comité, un compte rendu des échanges, seul l'avis de chaque comité doit être communiqué au conseil d'administration, celui-ci étant *« rapporté »* par le président du comité ou un autre membre au conseil d'administration. Les textes n'imposent donc pas la transmission de comptes rendus écrits, détaillés, au conseil d'administration et autorisent qu'il lui soit rendu compte oralement.

S'agissant du CNR, l'Agence relève que *« les comptes rendus des CNR ne sont pas assez détaillés, un manque de transparence est également relevé à l'égard des deux conseils d'administration (ALG et ALS), seul un rapport oral étant livré aux administrateurs en séance »*.

- En l'occurrence, ALG a fait le choix de diffuser au Conseil d'Administration tous ses comptes rendus de comités à l'exception de ceux du CNR eu égard à la confidentialité attachée aux sujets traités. Le principe de confidentialité attaché à certaines prises de décisions a notamment fait l'objet d'une délibération du conseil d'ALG en date du 28 novembre 2019 rappelant les obligations des administrateurs en la matière. Pour autant la presse se fait encore trop souvent l'écho des débats et décisions internes des instances d'Action Logement.

Concernant la **trajectoire financière (frais de fonctionnements)** Cf. Page 2 du rapport, l'Agence s'interroge sur son respect s'agissant de la réduction des frais de fonctionnement de 10 % sur 5 ans à horizon 2022 prévue par la Convention quinquennale.

Les conditions précises de l'atteinte de cet objectif appuyant la définition d'une trajectoire « moyen terme » ont été définies par ALG avec l'appui de ses filiales, et confiée à une « Task Force » dédiée en charge de mener des travaux dont le lancement et le suivi sont actés dans un comité de pilotage Groupe le 8 novembre 2018 et validés par le CA d'ALG du 29 novembre 2018

Les principaux chantiers de la « Task force » portés principalement sur le périmètre le plus significatif d'ALS, concernent les domaines RH (maîtrise des effectifs et de la masse salariale), SI (revue du portefeuille projet et définition des livrables en matière de rationalisation des outils et de digitalisation permettant d'appuyer la réduction des effectifs) et les implantations immobilières (réduction du nombre de sites d'exploitation).

Cette démarche a permis de proposer au conseil d'administration d'ALG du 20 mars 2019 une prospective budgétaire à 5 ans donnant une perspective opérationnelle à la réduction des coûts sur les 5 entités faisant l'objet de l'engagement pris : ALG, ALS, ALI, AFL et APAGL.

Une fois cette trajectoire définie, celle-ci est suivie, révisée et éventuellement ajustée chaque année au moment de l'approbation du budget N+1. Ce plan moyen terme sera ainsi réajusté à l'occasion de la présentation du budget 2021 en novembre 2020.

Dans ce cadre, un Congés de Mobilité Volontaire Externe (CMVE) a été mis en place en 2019 auquel ont souscrits 376 salariés d'Action Logement au périmètre Groupe (15% des effectifs) qui dans ce cadre, partiront sur la période de juin 2019 à août 2022. Ce plan permet d'engager une réduction significative de la masse salariale, condition déterminante du respect de l'engagement de réduction des charges comme le suggère l'Agence.

Enfin, L'Agence recommande que soit **instauré un dispositif d'évaluation du principe de non-discrimination des personnes morales pour l'accès aux financements issus de la PEEC, en s'appuyant sur la directive sur les personnes morales publiée en janvier 2019, et en contrôlant les conditions de mise en œuvre du dispositif de scoring par ALS.**

- **S'agissant de l'évaluation de l'efficacité sociale de la politique d'aide aux personnes physiques mise en œuvre par ALS**, l'Agence relève qu'ALG n'a pas de contrôle de gestion permettant d'apprécier l'utilité sociale de ces aides.
 - ALG rappelle que les aides d'Action Logement sont définies conventionnellement par accord avec l'Etat et répondent toutes à l'objectif d'utilité sociale principal qui est la raison d'être d'Action Logement : Faciliter l'accès et le maintien à un logement de qualité pour favoriser l'emploi. Les objectifs poursuivis pour chaque aide et les publics bénéficiaires, et ainsi l'utilité sociale spécifique de chaque dispositif sont inscrits dans la Convention quinquennale.
A titre d'illustration, la démarche du Plan d'Investissement Volontaire (PIV) qui ouvre les emplois financés par Action Logement à de nouvelles thématiques : habitat inclusif, rapprochement domicile travail, rénovation énergétique dans le parc privé... correspond à la volonté des partenaires sociaux, partagée par l'Etat de répondre au mieux aux besoins nouveaux particulièrement des publics fragiles exprimés notamment par la crise sociale des gilets jaunes fin 2019.
De même, face à la crise sanitaire liée au Covid, des aides ont été mises en place par Action Logement avec l'accord de l'Etat pour les salariés fragilisés par le chômage partiel.
 - Le ciblage des aides établi par la convention quinquennale est précisé par les directives émises par ALG qui définissent l'offre de services mise en œuvre par ALS. La déclinaison opérationnelle par ALS est donc ainsi contrainte par les conditions d'éligibilité définies par ALG : conditions de ressources des bénéficiaires, d'âge, de zonage, ...

ALS rend compte annuellement à compter de 2018 :

- Pour les produits Prêts Accession, Travaux et Mobilité de l'analyse des publics servis : composition de la famille, classe d'âges, nature d'opération, CSP, niveau de revenus, taux d'effort, taille d'entreprise.
 - Sur l'ensemble des aides, de la part bénéficiant aux publics jeunes.
- En outre, nous avons évalué plusieurs dispositifs qui le nécessitaient soit parce que leur déploiement était insuffisant (Visale, LPE) soit parce que leur efficacité était mise en cause (prêt accession et garantie loca-pass) soit enfin parce que l'aide devait être réorganisée dans le cadre de la réforme (aide aux salariés en difficulté).
- Ces analyses ont conduit à des réorientations profondes de l'offre de services aux salariés depuis 2017 qui ont été partagées avec l'Etat :
- Abandon de la garantie loca-pass.
 - Elargissement de la couverture garantie et des publics bénéficiaires de Visale.
 - Remontée des services de l'ASD dans ALS et création d'une association dédiée à l'accompagnement des salariés (SOLI'AL).
 - Redéploiement des aides à la rénovation énergétique dans le cadre du PIV.
 - Expérimentations territoriales successives de LPE et élargissement de son déploiement.
- Par ailleurs, il faut préciser que contrairement au respect du principe de non-discrimination, la mesure de l'utilité sociale des aides n'est pas une mission définie à ALG par la Loi. C'est la convention quinquennale qui prévoit dans l'article 14 « suivi de la convention », l'établissement d'un bilan semestriel d'exécution de la convention présenté au CA d'ALG. Un indicateur d'utilité sociale y est mentionné mais contrairement aux autres indicateurs il n'est pas défini par la Convention et n'a donné lieu à aucun échange avec l'Etat, depuis la signature de la convention.
- La convention quinquennale prévoit dans son article 15, une évaluation de l'atteinte des objectifs d'intérêt général poursuivis par les emplois de la PEEC à mi-parcours de la convention soit en juin 2020. Cette démarche d'évaluation à mi-parcours a été engagée et approuvée par le Conseil d'administration d'ALG du 21 juillet 2020. Cette première étape a permis de valider :
- Les principaux enjeux clé d'utilité sociale d'Action Logement sur la base de la revue documentaire et des entretiens menés avec les parties prenantes consultées.
 - La structure du référentiel d'évaluation définissant l'arbre des objectifs de 3 niveaux :
 - Objectif général décrivant l'impact au regard de l'enjeu identifié en termes d'intervention.
 - Objectifs spécifiques décrivant les résultats attendus des interventions liées à l'enjeu en question.
 - Objectifs opérationnels qui représentent les dispositifs et les actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques.
 - La définition de 5 critères d'évaluation.

- La maquette des fiches évaluatives décrivant pour chaque question évaluative des critères de jugement, des indicateurs (quantitatifs)*, des descripteurs (qualitatifs), des sources d'information et méthodes de collecte de données.
 - Le mode de gouvernance de l'évaluation et de son programme.
- Enfin, il faut rappeler que l'Agence a elle-même, de par la Loi (art L 342-2 2°), la mission « d'évaluer la contribution de la Participation des employeurs à l'effort de construction aux catégories d'emplois dans le respect de la mise en œuvre des conventions.

Or, à notre connaissance l'ANCOLS n'a engagé depuis 2017 qu'une mission d'évaluation concernant la PSEEC.

Dans la phase actuelle de mise en place opérationnelle du Groupe, cette mission d'évaluation de l'ANCOLS paraît particulièrement importante pour répondre à ce besoin ainsi qu'au besoin de statistiques nécessaires au suivi notamment de l'exécution de la convention. La mise en place d'un groupe de travail ANCOLS / Action Logement nous apparaît nécessaire pour :

- Améliorer les conditions de collecte des données statistiques par l'ANCOLS.
- Remettre à plat le processus d'élaboration du rapport annuel statistique et financier élaboré par l'ANCOLS pour assurer la cohérence avec la gestion rigoureuse de l'information financière qu'impose désormais la notation du Groupe et sa présence sur les marchés obligataires.

S'agissant du respect du principe de non-discrimination (art L 317-3 du CCH) applicable aux mesures relatives au logement intermédiaire, social et à l'accès social d'une part, et à l'hébergement des personnes défavorisées et à l'accompagnement social d'autre part, l'ordonnance donne en effet mission à ALG de veiller à ce qu'ALS distribue les emplois de la PEEC dans le respect du principe de non- discrimination.

Nous souhaitons rappeler que les préalables indispensables à l'application de ce principe ont bien en place dès la première année de fonctionnement du groupe :

- Constitution d'un outil de pilotage stratégique des emplois de la PEEC sur les territoires : une analyse du territoire métropolitain permet de contextualiser les besoins d'investissement d'Action Logement dans la production de logement. Cet outil « Contexte » définit les objectifs d'allocations d'enveloppes de PEEC aux régions pour assurer un déploiement adapté aux besoins. (intérêt à produire ou acquérir des droits de réservation sur les territoires). Le suivi de la convention quinquennale rend compte désormais annuellement de la conformité des enveloppes déployées avec cette cible territoriale.
- Définition des principes de scoring des opérations financées permettant d'objectiver l'octroi des financements par ALS finalisée en septembre 2017 : les financements ne sont pas alloués au regard de la personnalité de l'organisme qui sollicite le crédit mais au regard de l'intérêt de l'opération pour répondre au besoin de logement du territoire, l'enjeu étant que les droits de réservation, contreparties de ces financements correspondent aux besoins des salariés. Ce principe garantit intrinsèquement la non-discrimination puisque le crédit n'est pas alloué à un opérateur mais à une opération.

- La notation des projets cumule 3 catégories de critères :
 - La situation financière du prêteur (ce critère est indispensable au regard du statut de société de financement d'ALS) mais il n'est pas excluant pour les organismes en difficulté, il a vocation à induire éventuellement une prise de garantie.
 - L'attractivité de la localisation analysée sur la base d'un référentiel « contexte » permettant de qualifier la situation d'un EPCI et le besoin de production de logement.
 - L'opération elle-même, appréciée localement.
- La mise en œuvre du scoring n'a cependant pu être engagée en 2017, car le nouveau statut de société de financement d'ALS imposé par l'ordonnance, a conduit à prioriser le scoring financier des bailleurs (2 000 clients PM d'ALS). ALS a pour ce faire en un temps réduit, recruté une équipe dédiée (les CILs n'ayant pas ces obligations, ni ces compétences), établi la méthodologie de scoring financier conforme aux exigences ACPR, mais aussi élaboré l'analyse financière des clients. L'application du processus de scoring a donc été reportée à 2018.
- Fin 2018, l'analyse crédit est disponible, mais la mise au point des directives personnes morales et notamment la modification des conditions de dérogation aux directives sollicitée par la DHUP n'aboutit qu'en fin d'exercice. La directive sur les critères d'octroi est définitivement adoptée en octobre 2018 et publiée avec les autres directives personnes morales en janvier 2019. Il est cependant utile de préciser, que pour la campagne 2018, comme cela se pratiquait avant par les CILs, le choix des opérations à financer s'est déroulé au cours du dernier trimestre 2018, sur la base du rating bailleur désormais disponible et l'analyse qualitative de l'opération.

Le scoring des opérations qui garantit la non-discrimination a été complètement mis en œuvre par ALS en 2019. Sa consolidation reste cependant manuelle et perfectible, notamment en ce qui concerne l'accès aux données de détail de chacune des fiches d'opérations, à partir du système d'information.

L'attention de l'Agence est en outre appelée sur l'évaluation faite par la Direction des Études d'ALG, pour les exercices 2017 et 2018 sur les prêts octroyés aux personnes morales au regard de l'analyse territoriale « Contexte » pour caractériser a posteriori l'utilité des opérations financées. Cette analyse a été produite dans le bilan d'exécution de la convention quinquennale pour 2018 présenté au conseil d'administration d'ALG du 27 juin 2019.

Le rapport sur la non-discrimination pour les 3 exercices (2017, 2018, 2019) a fait l'objet d'une présentation au Conseil d'Administration d'ALG du 3 juin 2020.

Enfin comme le souligne l'Agence, la mise en place du Comité des partenaires défini par l'ordonnance du 20 octobre 2016, comme l'instance consultative sur les orientations applicables aux emplois de la PEEC et le suivi de ces emplois dans le respect notamment du principe de non-discrimination, a été retardée. Le décret fixant les modalités de désignation des membres de ce comité n'a en effet été pris qu'au premier semestre 2019, mais un arrêté est toujours attendu de l'Etat. Ce comité n'a donc pas pu encore être réuni. Les travaux du Comité permettront de rendre compte de l'application du principe de non-discrimination auprès des partenaires membres : fédérations d'HLM, collectivités.

Dans l'attente de la réunion de ce Comité, il faut noter que le mouvement HLM n'a formulé aucune critique au regard des conditions de distribution des crédits PEEC, depuis la réforme.

Nous vous remercions de la prise en compte de ces éléments complémentaires.

Demeurant à votre disposition, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de notre considération.



Bruno ARBOUET