

Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2017-092

ALS, Action Logement Services SASU

Paris (75)

ANCOLS

Monsieur Akim TAÏROU
Directeur Général
5790-19
La Grande Arche – Paroi Sud
92055 LA DEFENSE CEDEX

Paris, le 20 août 2020

Lettre RAR

Objet : Droit de réponse - Rapport définitif de contrôle N° 2017-092

Monsieur le Directeur Général,

Conformément aux articles L342-9 et R342-14 de Code de la Construction et de l'Habitation, le rapport définitif de contrôle N° 2017-092 a été communiqué aux membres du Conseil d'administration de la société Action Logement Services (ALS) et inscrit à l'examen du Conseil d'administration qui s'est tenu le 23 avril 2020.

Je vous prie de trouver ci-joint, les délibérations du Conseil d'administration susmentionné relatives au rapport définitif.

En complément, je tenais à vous faire part des actions déjà mises en œuvre et des orientations que nous avons adoptés concernant les points d'attention que vous avez soulignés au travers de vos préconisations.

« Renforcer le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, notamment sur les sujets à enjeux et dans l'articulation avec la gouvernance d'Action Logement Groupe (ALG) »

L'évolution proposée par la loi ELAN prévoit la possibilité de cumuler certains mandats. Un travail est en cours afin d'envisager la possibilité de mutualiser (sous réserve de la parution du décret), une partie des mandats permettant ainsi d'assurer une meilleure compréhension des décisions stratégiques de l'associé unique et de fluidifier les prises de décisions au sein du Groupe.

Parallèlement, ALS a identifié deux axes de renforcement du fonctionnement de nos instances propres qui sont en cours de structuration pour un déploiement à compter du 2nd semestre 2020 : d'une part, la formation des administrateurs sur les aspects de gouvernance, au-delà des aspects réglementaires intrinsèques à la nature de société de financement d'ALS ; d'autre part, l'adoption de règlements intérieurs propres à chaque comité spécialisé afin de renforcer son pilotage et son rôle dans le processus de gouvernance.

Siège social : 21 quai d'Austerlitz – CS 41455 – 75643 PARIS cedex 13 - Tél. : 01 87 02 10 00

Action Logement Services - SAS au capital de 20.000.000 d'euros
Société de financement agréée qui exerce son activité sous la supervision de l'ACPR - 824 541 148 RCS Paris
Inscrite sous le numéro d'immatriculation de mandataire d'assurance ORIAS 17006232

« Améliorer spécifiquement le fonctionnement du comité de nomination et des rémunérations (CNR) »

A titre liminaire, nous précisons qu'en égard à notre statut spécifique de société de financement et conformément à l'article 104 de l'arrêté du 3 novembre 2014, en application de l'article L511-89 du code monétaire et financier, ALS a mis en place deux comités spécialisés distincts à savoir un Comité des nominations et un Comité des rémunérations (en complément du comité des risques).

Cet aspect spécifique de la gouvernance a d'ores et déjà donné lieu à des séances dédiées du Comité des nominations et du Comité des rémunérations tendant en particulier à préciser les missions de ces Comités. De même, le calendrier réglementaire des points relevant de l'examen de ces Comités a fait l'objet d'une présentation dédiée. Enfin, une délibération dédiée quant à l'articulation des rôles de ces Comités et du Conseil d'administration a été approuvée par ces Comités.

« Poursuivre le développement de la fonction audit au sein d'ALS »

La structuration de l'équipe audit et de ses processus font l'objet d'un renforcement continu. Le dimensionnement de l'équipe sera à 80% de la cible partagée avec l'autorité de supervision bancaire (ACPR) dès le mois de septembre 2020.

L'élaboration du plan d'audit pluriannuel dont découle le plan annuel s'appuie sur une approche par les risques. Le taux de réalisation du plan d'audit 2019 (84% à la fin de l'exercice) a permis de couvrir 18 thématiques sur la vingtaine prévue.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations s'est étoffé de façon à assurer un pilotage proactif. Ainsi, une interaction renforcée entre la direction de l'audit interne et les responsables de mise en œuvre des recommandations s'articule autour de 3 axes que sont la sensibilisation, le suivi trimestriel et l'accompagnement dans la phase de remédiation en cas de difficulté dans la mise en œuvre.

L'organe de surveillance au travers du Comité des Risques est tenu régulièrement (3 fois au cours du 1^{er} semestre 2020) informé des conclusions des travaux de l'audit interne.

Dans le but de souligner la robustesse des dispositifs mis en œuvre, les travaux de cette équipe font l'objet d'une restitution semestrielle auprès de l'ACPR qui n'a pas émis d'observation particulière à l'encontre de l'organisation mise en place.

« Réaliser prioritairement le déploiement d'un système d'information unifié, carence rédhibitoire et majeure d'ALS à ce jour »

La mise en œuvre d'un système d'information unifié est une priorité d'entreprise. Il constituera le socle technique de la nouvelle stratégie d'ALS fondée sur une approche « client » et non plus « produit ».

Cette solution de crédit unifiée, dédiée à l'octroi, la mise en place, la gestion, le recouvrement et le contentieux des prêts et aides, viendra au service du lien « Emploi et Logement » tout en assurant le respect des référentiels réglementaires.

L'objectif prévisionnel de mise en production de ce nouvel outil est positionné au 1^{er} semestre 2022 intégrant la migration des données présentes dans le SI des ex-CIL. Dans cette optique, un chantier de fiabilisation des données préparant les futures migrations vers ce système unique a été initié durant la période de crise sanitaire.

Dans l'intervalle, la société a mis en place un système de gestion unique permettant de centraliser la nouvelle « production » de prêts et aides destinés aux personnes physiques.

« Mettre en place un pilotage renforcé et resserré sur le chantier de mise en conformité réglementaire (société de financement) »

Le pilotage du chantier de mise en conformité d'Action Logement Services aux dispositions réglementaires liées à son statut de « société de financement » est assuré par la Direction Conformité Risque et Contrôles. Il a été mis en œuvre dès le début des travaux en 2017.

La méthodologie repose sur le suivi de l'avancement de 8 sous chantiers concourant à la mise en conformité réglementaire de la société. Cela intègre le respect d'obligations réglementaires liés au statut de société de financement mais également d'autres réglementations telles que celles relatives à la lutte Anti-corruption (Loi Sapin II), à la thématique « Informatiques et Libertés » (RGPD).

Le suivi de l'avancement du chantier fait l'objet d'une information périodique de l'organe de surveillance d'ALS (Comité des Risques puis Conseil d'Administration), de la Direction Générale d'ALS lors d'entretien mensuel portant alternativement sur la conformité, les contrôles permanents, la sécurité des SI ainsi que les risques opérationnels, et du Secrétariat Général d'ALS lors d'échanges formels. Cet avancement fait également l'objet d'une présentation régulière auprès du superviseur bancaire depuis le 14 décembre 2017 (4 fois en 2019 et 2 fois sur le 1^{er} semestre 2020).

« Mettre en œuvre un plan pluriannuel ambitieux de réduction des frais de fonctionnement, portant notamment sur la masse salariale et les frais informatiques afin d'entrer dans l'épure de la convention quinquennale »

Un plan moyen terme (2018 – 2022) a été présenté au Conseil d'Administration ALS en février 2019 puis révisé en novembre 2019. La réduction des frais de fonctionnement est estimée à -23,1% pour le périmètre de la convention quinquennale grâce notamment à une baisse des frais de personnel (-21,5%), une optimisation des frais de locaux (-24,1%) et une réduction des frais informatique (-38,2%).

Concernant la masse salariale, cette évolution résulte d'une part de la mise en place du CMVE - Congés de Mobilité Volontaire Externe (avec une maîtrise des remplacements des départs et une diminution du nombre global de CDD) dont l'équilibre financier sera atteint sur la période. D'autre part, l'optimisation des processus internes de recrutement contribue à l'encadrement des besoins émis par les métiers. De plus, des outils d'analyse du marché au regard des recrutements externes ont été mis en œuvre afin d'assurer une cohérence avec la réalité économique du marché de l'emploi.

Concernant les frais de locaux, la réduction prévue sera atteinte principalement par la mise en œuvre du plan de rationalisation significatif des implantations régionales dont l'objectif, à terme, est de maintenir une présence dans la quasi-totalité des départements soit environ 100 sites. Ce plan a déjà permis de réduire de 38% le nombre d'implantations passant ainsi de 276 à 170 sites.

« Poursuivre la simplification de l'organisation d'ALS (sortie des GIE) et clarifier l'organisation territoriale [articulation des directions régionales Action Logement (DRAL) et des centres de services partagés (CSP)] »

Depuis la mise en œuvre de la réforme, divers projets ont été lancés visant notamment à la simplification de l'organisation d'ALS.

Une réflexion est en cours sur une mise à jour de l'organisation de la direction des opérations (ex CSE). Ce projet propose de réduire le nombre des implantations à une dizaine de plateformes standardisées (processus d'octroi, gestion, recouvrement pour chacune d'entre elle) ainsi que de la création d'une équipe centralisée (middle-office) assurant l'interface entre les équipes relations clients/entreprises et les équipes opérations.

De plus, la stratégie de sortie des GIE s'est poursuivie. Au 30 juin 2020, ALS demeure partie prenante dans trois GIE que sont « GIE Espacil SI », GIE Domanial », « GIE AMALIA et GIE AMALIA ORGA ». ALS rappelle que seules des relations avec des GIE de filiales immobilières ALI perdurent.

« Mettre en place un dispositif opérationnel de respect du principe de non-discrimination des personnes morales, en application de la directive relative aux critères et au processus d'octroi des financements »

A titre liminaire, nous rappelons qu'ALS ne peut être comptable du principe de non-discrimination uniquement pour les demandes de financement qui lui sont adressées.

Le dispositif d'analyse des opérations a été renforcé tout comme sa formalisation afin d'assurer la traçabilité des décisions prises par la Commission de Crédits Régionale ou la Commission de Crédits Nationale pour les opérations « hors seuil ».

Une grille de critères a été élaborée pour objectiver le financement par ALS des opérations, tous bailleurs confondus. Cette grille repose sur différents axes :

- L'attractivité du territoire concerné par l'opération (la dynamique économique et/ou le potentiel de développement théorique du territoire / la tension du marché de la location libre / la saturation de la demande des locataires dans le parc locatif social),
- L'attractivité de l'opération (attractivité résidentielle de l'opération / loyers / qualité du partenariat / événements économiques ponctuels).

Un scoring des indices « Contexte » (indicateurs internes de dynamisme, de potentiel économique, d'utilité des réservations et utilité de la production) a été mis en place.

« Fiabiliser les données relatives aux réservations locatives dans la perspective de la loi ÉLAN (gestion en flux) »

La plateforme AL'IN, lancée en juin 2020, a remplacé l'ensemble des systèmes existants concernant la gestion du placement locatif. Cette mise en production a ainsi engagé la transition vers la gestion en flux avec les bailleurs. Ce passage en flux sera formalisé à l'aide d'une convention signée entre Action Logement et chaque bailleur, département par département, comme le prévoit le décret du 20 février 2020 relatif aux réservations de logements sociaux.

La convention garantira un volume de logements attendus et intégrera des notions liées à la qualité des logements demandés par Action Logement à chacun des bailleurs. Le flux attendu sera décrit dans la convention et une saisie de ces attendus sera effectuée dans AL'IN. Action Logement entend ainsi apporter une attention particulière au flux attendu sur les programmes neufs financés et suivre leur placement auprès des publics prioritaires et des salariés d'entreprise.

Ce passage en flux nécessite de connaître le stock de départ lors de la conversion à venir. Une règle de conversion simple a déjà été proposée puis présentée aux bailleurs ainsi qu'aux instances du mouvement HLM. L'objectif de cette démarche est de réfléchir/partager les principes de conversion et d'appréhender ce changement dans un contexte négocié afin que chacune des parties adopte ce nouveau système.

Cette conversion sera effectuée d'ici novembre 2021 date limite fixée par la loi. Elle se fondera sur l'ensemble des données chiffrées contenues dans les systèmes d'information d'Action Logement : systèmes locatifs et suivi des prêts.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma considération.

Joël CHERITEL



Président du Conseil d'Administration ALS

P. J. : Extrait des délibérations du CA ALS du 23 avril 2020

Siège social : 21 quai d'Austerlitz – CS 41455 – 75643 PARIS cedex 13 - Tél. : 01 87 02 10 00

Action Logement Services - SAS au capital de 20.000.000 d'euros
Société de financement agréée qui exerce son activité sous la supervision de l'ACPR - 824 541 148 RCS Paris
Inscrite sous le numéro d'immatriculation de mandataire d'assurance ORIAS 17006232

ACTION LOGEMENT SERVICES
SASU au capital de 20.000.000 euros
Siège social : 19/21 quai d'Austerlitz 75013 PARIS
RCS PARIS 824 541 148

**EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA REUNION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DU 23 AVRIL 2020**

L'an deux mille vingt,
Le vingt-trois avril,
A quatorze heures,

Sur convocation du Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration d'Action Logement Services s'est réuni au siège de la société, en vue de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

[...]

PARTIE II ORGANISATION GENERALE DE LA SOCIETE ET VIE SOCIALE

3. Rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS ;

[...]

Sont présents ou représentés :

- Les administrateurs avec voix délibérative :
 - Au titre des organisations d'employeurs :
 - M. Joël CHERITEL, représentant permanent titulaire (MEDEF),
 - Mme Joséphine ESTEBAN-LE-HIR, représentante permanente titulaire (MEDEF),
 - Monsieur André HER, représentant permanent titulaire (MEDEF),
 - Madame Magali MUNOZ représentante permanente suppléante (MEDEF),
 - Monsieur Stéphane MALCHOW représentant permanent titulaire (CPME) ;
 - Au titre des organisations syndicales de salariés :
 - M. Alain KAUFFMANN, représentant permanent titulaire (CFTC),
 - M. Lahouari BOUBEKEUR, représentant permanent titulaire (CFDT),
 - M. Diego ALARÇON, représentant permanent titulaire (CFE-CGC),
 - Mme Nathalie SIMON, représentante permanente titulaire (CGT),
 - M. Michel-Ange PARRA, représentant permanent titulaire (FO).

Les administrateurs présents n'ayant pas voix délibérative :

- M. Yacine L'KASSIMI, représentant permanent suppléant (MEDEF),
- M. Jean-Louis POINSIGNON représentant permanent suppléant (CPME),
- Mme Constance ADINSI, représentante permanente suppléante (CFTC),
- Mme Muriel SCAPPINI, représentante permanente suppléante (CFDT),

- Mme Annie EVEILLEAU, représentante permanente suppléante (FO),
- M. Yann SEVIN, représentant permanent suppléant (CFE-CGC).

SONT ABSENTS ET EXCUSES :

- Au titre des organisations d'employeurs :

- M. Hervé MELLER, représentant permanent suppléant (MEDEF),
- M. Hubert CHAPPOTTEAU, représentant permanent titulaire (MEDEF), démissionnaire de ses fonctions,
- M. Yves HARAUCHAMPS, représentant permanent suppléant (MEDEF), démissionnaire de ses fonctions.

- Au titre des organisations syndicales de salariés :

- M. Pascal PARAPPEL, représentant permanent suppléant (CGT).

Dix représentants titulaires ou suppléants sont présents ou représentés sur les vingt désignés en application des Statuts.

ASSISTENT EGALEMENT A LA REUNION :

• Les Commissaires aux comptes :

La société KPMG SA et la société PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT (PwC), Co-Commissaires aux comptes titulaires de la Société, respectivement représentées par Monsieur Erik BOULOIS et Madame Elisabeth L'HERMITE, sont présentes.

• Pour ALS :

- Monsieur Jean-Michel ROYO, Directeur Général de la Société,
- Monsieur Olivier RICO, Directeur Général Délégué de la Société,
- Monsieur David DELAGE, Secrétaire Général, de la Société,
- Madame Elise-Marie BONFILS, Directrice juridique de la Société, qui en assure le Secrétariat.

Monsieur Joël CHERITEL, Président du Conseil d'administration, préside la séance en application des Statuts de la Société et ouvre la séance à 14 h.

[...]

PARTIE II ORGANISATION GENERALE DE LA SOCIETE ET VIE SOCIALE

3. Rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS ;

[...]

Après avoir pris connaissance du rapport définitif de contrôle de l'ANCOLS, communiqué à chacun des membres du Conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L.342-9 et R.342-14 du Code de la construction et de l'habitation (CCH), le Conseil d'administration prend acte de ses termes et des neuf principales préconisations qu'il contient.

Aux termes du quatrième alinéa de l'article R.342-14 du CCH, le Conseil d'administration de l'entité contrôlée dispose d'un délai de quatre mois courant à compter du lendemain jour de la notification du rapport définitif, pour adresser à l'agence ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle aux fins de leur publication.

Le Conseil d'administration prend acte de la décision de l'ANCOLS n°2020-27 du 19 mars 2020 intervenant au regard du contexte sanitaire et suspendant temporairement et avec effet rétroactif au 16 mars 2020, les délais d'exercice du droit de réponse aux de publication des rapports définitifs, jusqu'à une nouvelle décision mettant fin à ces mesures provisoires.

C'est dans cette perspective que, dans le cadre de l'examen du rapport définitif de contrôle, le Conseil a initié une réflexion et un premier débat avec la Direction Générale et le Secrétariat Général de la Société quant aux éléments de réponse qui pourraient être apportés par la Société, présentant les actions menées depuis la clôture du contrôle, notamment :

- Le renforcement du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, par la diffusion d'une information renforcée sur les modalités de fonctionnement des instances, particulièrement celles des Comités des nominations et des rémunérations (CNR), dont les membres partagent l'objectif d'établir un corpus documentaire permettant la réalisation efficiente de ses mission, en vue du renouvellement des administrateurs en juin 2020, pour permettre leur pleine application au titre de l'exercice 2021 ;
- Le renforcement continu de la fonction de l'audit au sein d'ALS, par des recrutements et la structuration de ses processus, contribuant à la mise en œuvre du chantier de mise en conformité réglementaire faisant l'objet d'un suivi régulier par les instances et d'une présentation trimestrielle à l'ACPR qui a constaté l'avancement effectif et régulier de l'ensemble des chantiers identifiés, ainsi que des priorités définies en cohérence avec nos obligations réglementaires ;
- La mise en œuvre de mesures structurantes au cours des deux derniers exercices pour renforcer le pilotage des projets informatiques ainsi que les effectifs en nombre et en compétences de la fonction, afin de mettre en œuvre les mesures visées par la NCQ et résoudre les faiblesses organisationnelles et fonctionnelles résultant de la dissolution des ex-CIL, dans l'objectif de déployer un système d'information totalement unifié dont l'étape intermédiaire est réalisée avec la mise en place du système de gestion unique Cristal pour tout nouvel octroi et d'aides et de prêts, avant la mise en production finalisée en 2021 d'un système de gestion cible, à l'égard duquel un appel d'offres est en cours de préparation.

Par ailleurs, dans le prolongement de la restitution par les Comités de leurs travaux, les administrateurs évoquent les développements du rapport ANCOLS dédiés au système d'information et rappellent que l'autorité de contrôle souligne expressément l'absolue nécessité de « réaliser prioritairement le déploiement d'un système d'information unifié, carence rédhibitoire et majeure d'ALS à ce jour.

Les administrateurs souhaitent en conséquence que la Direction générale examine avec un intérêt approfondi l'organisation de la DSI et son fonctionnement au niveau de la Société.

Le Conseil dans son ensemble envisage désormais que l'Associée unique soit alertée. Dans cette perspective, le Président, le vice-Président et l'ensemble des administrateurs proposent l'insertion d'un point dédié dans le cadre de la présente séance. Ce point sera intégré en « questions diverses » dans le procès-verbal reflétant les travaux du Conseil.

[...]