

GIE Logement Français

COURBEVOIE (92)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-057

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2017-057
GIE Logement Français

COURBEVOIE (92)

Document confidentiel

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-057

GIE Logement Français – (92)

Siège social - GIE LOGEMENT FRANÇAIS 18 AVENUE D'ALSACE - TOUR BETWEEN BÂTIMENT C - 92400 COURBEVOIE

Siret - GIE LOGEMENT FRANÇAIS - 492 644 323 00023

Forme juridique - Groupement d'intérêt économique

POINTS FORTS :

- ▶ Modalités de répartition des charges clarifiées sur les activités classiques

POINTS FAIBLES :

- ▶ Gouvernance et direction du GIE dont l'indépendance ne peut être totalement garantie vis-à-vis de la maison-mère
- ▶ Imbrication excessive entre la holding et le GIE sur des activités d'ordre stratégique
- ▶ Efficience de la mutualisation non démontrée, associée à une hausse des coûts depuis 2012

Pas de précédent rapport de contrôle MILOS

Contrôle effectué du 11 juillet 2017 au 12 juillet 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-057

GIE Logement Français – 92

Synthèse	4
1. Préambule	6
2. Présentation du groupe Logement français	6
3. Présentation générale du GIE Logement français	7
3.1 Création et membres	7
3.2 Objet et champ d'intervention du GIE	8
3.3 Assemblée générale	8
3.4 Administration et direction générale du GIE	9
3.4.1 Contrôle de la gestion	10
3.4.2 Contrôle des comptes	10
3.5 L'organisation	11
3.6 Suivi budgétaire	14
3.7 Conclusion	15
4. Description du coût des services	15
4.1 Définition des coûts	15
4.2 Les appels de fonds	16
5. Tenue de la comptabilité et analyse financière	16
5.1 Analyse financière	16
5.1.1 Les charges par nature	16
5.1.2 Coût des directions/services du GIE	18
5.1.3 La refacturation des charges	20
5.1.4 Analyse du bilan	20
5.2 Conclusion	21
6. Annexes	22
6.1 Informations générales sur le GIE Logement Français	22
6.2 Trois organigrammes présentant le rattachement hiérarchique des directions du GIE	23
6.3 Détail des clés de répartition des charges mutualisées	24
6.4 Détail des coûts des directions/services mutualisés - hors MO	25
6.5 Détail des SA d'HLM dans les dépenses mutualisées	25
6.6 Sigles utilisés	26

SYNTHÈSE

Le groupe Logement Français (LF), dénommé « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018, est constitué de six SA d'HLM¹ parmi lesquelles la société holding, le Logement Français (devenue « 1001 Vies Habitat » depuis la fusion des trois SA d'HLM franciliennes à cette même date) et d'un groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE LF².

Au 31 décembre 2017, le groupe loge environ 222 400 personnes et gère près de 86 000 logements même s'il n'est propriétaire que d'environ 82 000 logements. Il est historiquement présent dans trois régions : Île-de-France (72 %), Provence-Alpes-Côte-d'Azur (17 %) et Auvergne-Rhône-Alpes (7 %). Depuis ces dernières années, son implantation s'est élargie aux métropoles nantaise et bordelaise.

Les sociétés d'HLM du groupe LF sont toutes et exclusivement adhérentes au GIE. Au 31 juillet 2017, le GIE compte 215,5 salariés en équivalent-temps plein (ETP). Ses activités recouvrent principalement la rénovation urbaine, la promotion, le développement, les systèmes d'information, les ressources humaines et le juridique.

Le contrôle a révélé une implication importante de la holding dans l'administration et la direction du GIE.

La holding s'appuie de manière excessive sur le GIE, notamment sur les activités relevant de la définition de la stratégie et du pilotage, générant un manque de lisibilité et de transparence concernant les conditions de refacturation.

Le réel contrôle pouvant être exercé par les autres membres du GIE est ainsi limité. A contrario, l'efficience de la mutualisation sur certaines activités pourrait être sensiblement améliorée. C'est notamment le cas de la fonction achat : le respect des règles de la commande publique³ n'est aujourd'hui pas garanti à l'échelle du groupe et des opportunités de gains existent en matière de massification et de mutualisation des achats.

Le projet d'entreprise SMART, qui prévoit notamment la réintégration des fonctions de stratégie et de pilotage au sein de la maison mère, ainsi que la fusion des trois SA d'HLM franciliennes constitue l'opportunité d'améliorer l'organisation et la gouvernance du GIE mais également de rendre plus lisible les missions de chacune des structures.

Les modalités de répartition des charges, ventilées selon une affectation directe et indirecte pour les activités classiques, ont été simplifiées et n'appellent pas d'observation particulière. En 2016, 37,8 millions d'euros ont été refacturés aux membres.

L'augmentation des charges trouve sa cause en grande partie dans une hausse des coûts de personnel, et le surcoût lié au projet stratégique de réorganisation « SMART ». Le rapport 2017-055 sur le groupe Logement Français fait ainsi apparaître que les frais de personnel du groupe se situaient très au-dessus de la médiane nationale en 2015 (1 071 €/logement contre 730 €/logement), comme en 2016 (1 065 €/logement). La hausse des loyers des baux concernant l'ensemble des entités du groupe localisées en Île-de-France a également été très importante entre 2012 et 2016 et n'apparaît pas justifiée par une évolution de l'organisation.

¹ 1001 Vies habitat (issu de la fusion de Logement francilien, Logement Français et Coopération et Famille), Sollar, Logis familial, Logis familial varois, Logis Méditerranée, Logis atlantique.

² Dénommé GIE « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018.

³ Confer les rapports de contrôle ANCOLS N°s 2017-055 & 2017-056, SA d'HLM Logement Français & Coopération et Famille.

Un objectif de réduction des dépenses devra donc être affirmé pour les prochaines années, corrélativement à la mise en œuvre du projet stratégique. Dans le cadre de la réorganisation envisagée à l'échelle du groupe, l'opportunité de maintenir le GIE ou de faire évoluer son périmètre d'intervention doit être questionnée.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle du groupement d'intérêt économique (GIE) Logement Français (LF) en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « 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'ANCOLS 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.

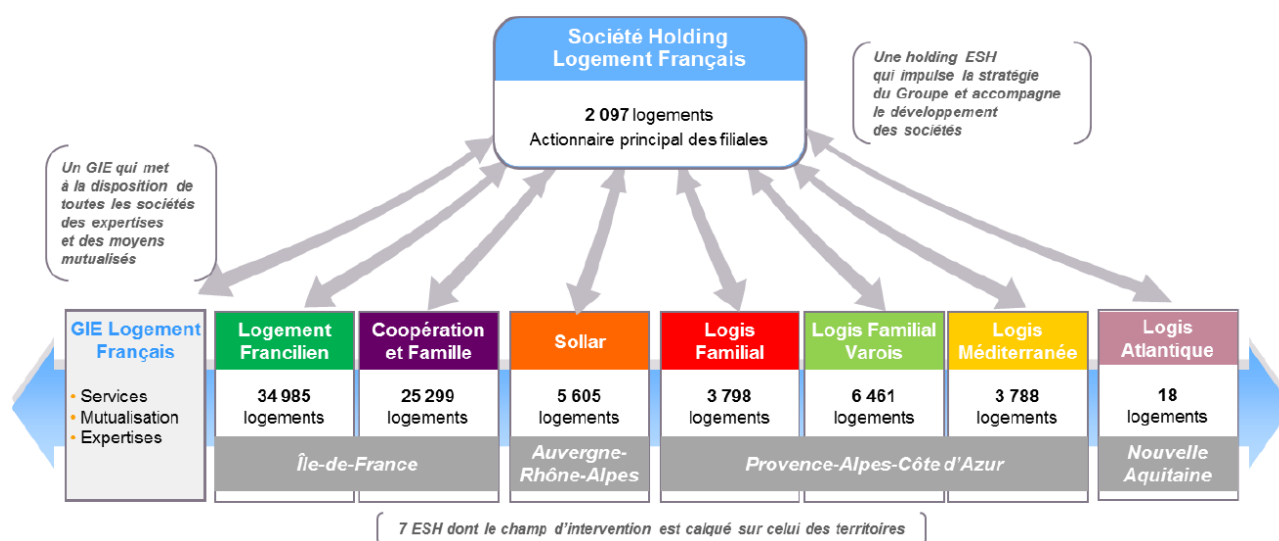
Le GIE LF n'a jamais fait auparavant l'objet d'un rapport de la MILOS ou de l'ANCOLS.

Le présent contrôle qui a principalement porté sur la période 2012-2016, a été réalisé concomitamment avec celui de deux SA d'HLM Coopération et Famille (rapport N° 2017-056) et Logement Français (rapport N° 2017-055). Ces structures font toutes trois partie du groupe Logement Français dont la société mère est la SA d'HLM Logement Français.

2. PRÉSENTATION DU GROUPE LOGEMENT FRANÇAIS

Le groupe Logement Français (LF), dénommé « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018, est constitué de six SA d'HLM parmi lesquelles la société holding, le Logement Français (devenue « 1001 Vies Habitat » depuis la fusion des trois sociétés franciliennes à cette même date) et d'un groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE LF, dénommé également depuis cette date, « GIE 1001 Vies Habitat ».

Fin 2016, la SA d'HLM Logement Français détient la majorité du capital des sociétés du groupe, le reste étant principalement détenu, selon les filiales, par Action Logement Immobilier ainsi que par des collectivités locales.



Source : Rapport de gestion de LF de 2017

Au 31 décembre 2017, le groupe loge environ 222 400 personnes et gère près de 86 000 logements même s'il n'est propriétaire que de 82 000 logements. La part de marché du groupe LF s'élève à 1,7 % du parc locatif social français (métropole + départements d'outre-mer) qui compte 4 914 500 logements (en progression de 1,6 % sur un an) ⁴.

Le groupe est historiquement présent dans trois régions : Île-de-France (72 %), Provence-Alpes-Côte-d'Azur (17 %) et Auvergne-Rhône-Alpes (7 %). Depuis ces dernières années, son implantation s'est élargie aux métropoles nantaise et bordelaise.

Le 1^{er} juillet 2018, il a été procédé à la fusion des trois filiales franciliennes, devenues « 1001 Vies Habitat », qui est également le nouveau nom du groupe. Avec plus de 60 000 logements, cette nouvelle entité se place donc parmi les principaux opérateurs en Île-de-France. Cette fusion technique (juridique, comptable et système d'informations) des trois structures a précédé la fusion opérationnelle qui doit intervenir au 1^{er} janvier 2019.

3. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GIE LOGEMENT FRANÇAIS

3.1 CRÉATION ET MEMBRES

Le contrat constitutif du GIE a été voté par l'assemblée générale du 12 octobre 2006 et déposé au registre du commerce et des sociétés de Nanterre le 2 novembre 2006, date de création du GIE. Le siège de ce groupement est localisé, depuis le 29 mai 2017, à Courbevoie, (92400), 18 avenue d'Alsace – Tour Between, Bâtiment C.

L'article 8 du contrat constitutif prévoit que l'adhésion au GIE est ouverte à toute société anonyme d'habitations à loyer modéré (SA d'HLM) faisant partie du groupe LF, justifiant qu'elle a bien une activité économique compatible avec celle du groupement et ne risquant pas de faire perdre à ce dernier le bénéfice de l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée, prévue par l'article 261-B du Code général des impôts. Il est également précisé que : « L'admission d'un nouveau membre est, en outre, subordonnée à l'agrément préalable de l'assemblée générale extraordinaire des membres du groupement ».

⁴ Source : SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2017.

Toutes les sociétés du groupe LF sont adhérentes depuis la création du groupement à l'exception de la société Logis Atlantique qui n'a, compte tenu de sa récente création⁵, été admise que le 15 décembre 2016 par l'AGE du GIE.

Ce dernier est constitué sans apport et sans capital. Les frais occasionnés par le fonctionnement du groupement et la réalisation de ses activités sont financés par ses membres. L'assemblée générale qui vote le budget approuve également le montant de la contribution annuelle de chacun des membres ainsi que les modalités de règlement des avances trimestrielles (cf. § 4.2).

Les droits des membres sont représentés par des parts sans valeur nominale. Le nombre total de parts est de 1 300 et est réparti comme suit : 300 parts pour Logement Français et Logement Francilien, 200 parts pour Coopération et Famille (CF) et 100 parts pour chacun des 5 autres membres. L'article 6 bis du contrat constitutif prévoit les modalités d'attribution des parts aux nouveaux membres⁶.

3.2 OBJET ET CHAMP D'INTERVENTION DU GIE

Le champ d'intervention du GIE est étendu. Toutefois, l'activité de gestion locative tout comme la compétence décisionnelle en matière de maîtrise d'ouvrage, demeurent néanmoins exercées par les SA d'HLM.

Aux termes de l'article 2 du contrat constitutif, l'objet du groupement est « *de faciliter et de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité* ». Dans cette perspective et afin de réduire les coûts pour les membres, il est prévu :

- « *le regroupement de tous moyens, notamment en expertise, en matériel et en personnel [...]* ;
- *la mutualisation desdits moyens et leur mise à disposition, au service exclusif des membres du groupement, dans les domaines suivants : achat, communication, développement, développement social par l'habitat, études, gestion des commerces, juridique, promotion immobilière, renouvellement urbain, gestion technique, ressources humaines, système d'information et vente HLM ;*
- *et, plus généralement, la réalisation de toute opération se rattachant à la réalisation du présent objet social et répondant à l'objectif de réduction de coûts* ».

Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 11 mars 2015, il a été décidé de modifier ledit article afin d'autoriser le GIE à « *fournir à des tiers des services ou des prestations de nature à favoriser ou développer l'activité des entités membres du GIE, notamment pour favoriser la mixité sociale* ». Cette faculté n'a toutefois pas encore été utilisée.

3.3 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Une assemblée générale est convoquée, conformément à l'article 17 du contrat constitutif, au moins une fois par an, pour notamment l'approbation des comptes et de la gestion de l'exercice écoulé. Chaque membre dispose d'un nombre de voix égal au nombre de parts qu'il possède.

Lors de l'assemblée générale, l'administrateur unique, Logement Français, présente son rapport d'activité aux membres. Le niveau d'information porté à la connaissance des membres s'est progressivement limité à partir

⁵ Créée le 8 janvier 2016.

⁶ 100 parts pour les organismes gérant moins de 20 000 logements, 300 parts pour ceux gérant plus de 30 000 logements et 200 pour les autres.

de 2013 pour ne plus présenter en 2016, tout le détail des activités des services opérationnels du GIE et notamment celles liées à la maîtrise d'ouvrage (livraisons, acquisitions, ventes).

3.4 ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE DU GIE

Le groupement est administré et géré par un administrateur unique qui peut, selon l'article 11 du contrat constitutif, être « *choisi parmi les membres du groupement ou en dehors d'eux, personne physique ou personne morale* ».

La présence de la société-mère Logement Français est prédominante dans les instances de gouvernance et de management du GIE, véhicule de mutualisation des moyens mais aussi de portage de fonctions de siège.

Ainsi, jusqu'en juin 2012, le GIE était administré par le président du directoire de Logement Français, M. Pierre Carli. Depuis l'assemblée générale du 29 juin 2012, c'est la société Logement Français qui a été nommée en tant qu'administrateur unique. Durant la période de contrôle, Logement Français a désigné successivement, en tant que représentant permanent, son ancien secrétaire général, M. Marc Lelièvre (jusqu'en mars 2016), puis deux salariés du GIE : M. Pascal Gareau, ancien directeur des affaires juridiques, remplacé en novembre 2017 par Mme Valérie Joly, directrice des ressources humaines. M. Lelièvre était également membre du directoire de la holding et de plusieurs filiales du groupe tandis que M. Gareau était membre du directoire de Logis familial. La détention de tels mandats n'est pas de nature à garantir l'exercice des fonctions d'administrateur unique en toute neutralité et indépendance.

L'implication de la holding dans l'administration et la gestion du GIE s'est renforcée à partir de 2012. En effet, il a été procédé à la création du poste de directeur général qui a été successivement occupé par des membres du directoire de la société-mère⁷, également administrateur du GIE. L'organigramme du groupe précise également que le directeur général du GIE est placé sous la responsabilité du président du directoire de la maison-mère.

De septembre 2017 à juin 2018, les fonctions de directeur général ont été exercées par , salariée de LF, mise à disposition du GIE.

Depuis la création du poste de directeur général, le représentant permanent de l'administrateur unique lui délègue tous ses pouvoirs. Lui sont également déléguées par les présidents des directoires des SA d'HLM, les activités exercées par le GIE pour leur compte.

Le représentant de l'administrateur unique a outrepassé ses pouvoirs en prenant à bail de nouveaux locaux sans avoir reçu l'autorisation préalable de l'assemblée générale extraordinaire des membres.

Le 5 juin 2014, l'administrateur unique a signé un avenant⁸ afin de :

- résilier amiablement, à effet du 30 juin 2014, le bail en date du 22 juillet 2008 qui portait sur une surface de 5 373,64 m²,
- étendre le bail du 7 janvier 2010⁹ qui portait sur une surface de 1 581,46 m², par la prise en location de nouveaux locaux pour le siège, pour une surface complémentaire de 6 211,39 m² (surface totale avec extension de 7 792,85 m²),

⁷ Mme Frédérique Jaubert (octobre 2012 à avril 2014), puis Monsieur Pierre Tonneau (mai 2014 à août 2017).

⁸ Avenant n° 2 d'extension et de renouvellement du bail commercial du 7 janvier 2010.

⁹ Le bail initial portait sur une surface de 1 029,50 m² qui a été complétée pour 551,96 m² suivant avenant d'extension du 21 mai 2010.

sans toutefois avoir reçu, au préalable, l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire (AGE) des membres du groupement, telle que prévue à l'article 13 du contrat constitutif.

Postérieurement, il a été procédé à une nouvelle extension des locaux du siège¹⁰ que l'AGE a toutefois autorisée le 17 avril 2015, ce qui a porté le montant des loyers à 3,1 millions d'euros, soit une augmentation de 0,4 million d'euros.

Deux prises à bail de nouveaux locaux ont donc été signées par le GIE en moins d'un an sans qu'ils aient été présentés aux directoires ou aux conseils de surveillance des membres. Dans ce contexte, la gestion des baux des anciens locaux du siège a manqué de transparence alors même que le coût a fortement augmenté (cf. § b) du 5.1.1).

Le GIE prend note de cette observation en soulignant que les locaux concernés étaient ceux du siège.

3.4.1 Contrôle de la gestion

L'article 15 du contrat constitutif stipule que le contrôle de la gestion est confié à une « *personne physique, qui ne peut être ni salarié, ni administrateur unique, ni commissaire aux comptes du groupement* ».

Les liens existants entre le contrôleur de gestion et l'administrateur unique, dont il est salarié et mandataire social, ne lui permettent pas d'exercer sa mission en toute indépendance.

Depuis l'assemblée générale mixte du 17 avril 2015, le mandat de contrôleur de gestion a été confié, pour une durée de trois exercices, à M. Michel Ogliaro, directeur financier salarié et membre du directoire de LF¹¹ mais également membre du conseil de surveillance des filiales du groupe en tant que représentant permanent de Logement Français.

Dans ce contexte, compte tenu non seulement de sa fonction salariée qui induit un lien de subordination vis-à-vis de LF mais également de ses mandats sociaux, le contrôleur de gestion n'est pas en situation d'assurer un contrôle totalement indépendant de la gestion de l'administrateur unique.

Le Code de commerce n'interdit toutefois pas cette situation comme le précise le GIE, et est conforme à l'article 15 du contrat constitutif.

3.4.2 Contrôle des comptes

Le GIE ayant un effectif d'au moins 100 salariés, le contrôle des comptes est exercé, par application de l'article L. 251-12 du Code de commerce, « *par un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis sur la liste visée à l'article L. 822-1 et nommés par l'assemblée pour une durée de six exercices* ». En l'espèce, deux commissaires aux comptes (CAC) titulaires¹² ont été nommés et deux CAC suppléants.

Les comptes sont établis sous l'autorité de la responsable de la consolidation au niveau du groupe, salariée de la société Logement Français. Les comptes sont certifiés sans réserve sur l'ensemble de la période contrôlée.

¹⁰ Bail ou avenant, non obtenu, portant sur le 2^e étage du bâtiment ainsi que sur des places de parking et des espaces de stockage.

¹¹ La fonction de contrôleur de gestion était préalablement assurée par M. Michel Jouhaud qui occupait des fonctions et un mandat similaires à son successeur.

¹² Les cabinets Ernst & Young et PricewaterhouseCoopers.

3.5 L'ORGANISATION

Au 31 décembre 2016, le GIE compte 219,4 salariés en équivalent-temps plein (ETP) (215,5 au 31 juillet 2017). Environ trois quarts de l'effectif sont répartis de la manière suivante :

- 60,4 ETP pour la maîtrise d'ouvrage, dont 48,4 à la direction promotion ;
- 33 ETP à la direction de la qualité urbaine et du patrimoine (DQUP) ;
- 33 ETP à la direction des systèmes d'information (DSI) ;
- 29 ETP à la direction des ressources humaines ;
- 11,7 ETP à la direction juridique.

La responsabilité d'encadrement des salariés du GIE est partagée entre son directeur général, et des cadres dirigeants de la maison-mère, la SA d'HLM Le Logement Français (cf. annexe 6.2).

La responsabilité des directions est déléguée au directeur général du GIE qui les subdélègue aux directeurs opérationnels pour la partie maîtrise d'ouvrage. Une part des directions, totalisant, fin 2016, un effectif d'environ 110 personnes (environ la moitié des effectifs), demeure sous la responsabilité directe du directeur général tandis que les autres sont placés sous la responsabilité du secrétaire général « groupe » ou du directeur financier de la société-mère, sans même avoir fait l'objet d'une délégation de pouvoir. Ainsi, le directeur financier a sous sa responsabilité la direction financière (service comptabilité et financier) ainsi que le service commerce (moins de 10 personnes en 2016).

Jusqu'à son départ en avril 2016, le secrétaire général « groupe » avait ainsi sous sa responsabilité directe six directions du GIE représentant fin 2016 un effectif d'une centaine de personnes, dont la direction des ressources humaines et la DSI. Le départ du secrétaire général de la société-mère, courant 2016, a fait évoluer le rattachement fonctionnel de la DSI vers le directeur financier du groupe.

Le cas de la DSI illustre les difficultés rencontrées par le groupe Logement Français pour stabiliser son organisation. Ainsi, la responsabilité de cette direction, localisée au sein du GIE, est passée successivement du directeur général du GIE au secrétaire général « groupe » (2014 à 2016), puis au directeur financier groupe. Cette instabilité présente un risque pour la bonne gestion des projets informatiques, structurant pour le groupe et représentant une part importante des dépenses du GIE.

Le Logement Français, en tant qu'holding, s'appuie sur le GIE pour remplir des fonctions de pilotage stratégique. L'organisation gagnerait en lisibilité si les activités d'ordre stratégique du groupe étaient gérées en direct par la holding (cf. rapport ANCOLS 2017-055).

Le règlement intérieur précise en son article 2 que « *les activités d'ordre stratégique, managérial et financier du Groupe relèvent des champs spécifiques de compétence de la direction générale, du secrétariat général et de la direction administrative et financière au sein de la holding Logement Français* ». Ces fonctions sont exercées par des salariés du GIE (cf. ci-dessus), placés sous la responsabilité de la maison mère (le directeur général, le secrétaire général et le directeur financier du groupe).

Le GIE regroupe ainsi des fonctions opérationnelles de maîtrise d'ouvrage et des fonctions support, et de manière moins traditionnelle, des fonctions de pilotage stratégique qui auraient vocation à être assurées directement par la maison-mère. En qualité de membres du GIE, les filiales du groupe Logement Français sont au même titre que la maison-mère susceptibles d'exercer un contrôle sur ces fonctions. Toutefois, ce risque n'est que théorique, l'administration du GIE étant assurée par la société-mère du groupe Logement Français.

A contrario, les filiales du groupe sont insuffisamment impliquées dans les sujets transverses relevant des directions qui sont directement rattachées et pilotées par le secrétaire général ou le directeur financier de la maison-mère (directions des systèmes d'information, de l'organisation et des ressources humaines...). Les membres du GIE n'ont pas toujours mis en place le dispositif de pilotage et de contrôle de ces activités pour acquérir une parfaite connaissance de la nature des dépenses engagées par le groupement.

Cette organisation conduit également à centraliser de manière excessive des dépenses du siège au sein du GIE sans répondre à l'objectif premier de mutualisation.

Compte tenu de leur caractère non normal et non courant, l'Agence considère que certaines prestations prises en charge par le GIE et refacturées à la maison-mère et aux filiales auraient dû recueillir l'accord préalable des conseils de surveillance au titre des conventions réglementées (articles L. 423-10 et suivants du CCH ; article L. 225-86 du Code de commerce).

À titre d'illustration, le GIE porte depuis fin 2016, les activités liées au projet de réorganisation « SMART »¹³ qui ont généré des dépenses d'honoraires à hauteur de 2,2 millions d'euros {cf. § c) 5.1.1}. Leur prise en charge par le GIE n'apparaît pas fondée. En effet, elles ont été engagées dans la phase préparatoire du projet SMART, piloté de manière confidentielle par la maison-mère qui aurait donc dû en supporter les coûts. En tout état de cause, cette convention intéressant in fine des membres des conseils de surveillance et du directoire de la maison-mère et des filiales, elle aurait dû faire l'objet d'une autorisation préalable de chaque conseil de surveillance.

Le GIE ne partage pas l'analyse de l'Agence et considère que les dépenses d'honoraires du projet SMART relèvent de missions statutaires du GIE et de la mutualisation de moyens.

Ainsi que précédemment indiqué (cf. § 3.4), il en est de même des contrats de location relatifs aux locaux des entités du groupe localisées en Île-de-France, qui ont été établis au nom du GIE. De ce fait, il a également été conclu des contrats de sous-location avec les trois SA d'HLM d'Île-de-France qui occupent une partie des locaux. Ces conventions auraient donc dû respecter le dispositif des conventions réglementées et faire l'objet d'une autorisation préalable de chaque conseil de surveillance. L'ANCOLS considère que les coûts de ces locations se sont avérés particulièrement élevés (cf. § 5.1.1).

En outre, il convient de souligner que la version non régularisée de ces contrats de sous-location qui a pu être communiquée à l'Agence, ne faisait pas mention de la surface mise à disposition ni même du montant du loyer. Il était simplement précisé que ces éléments, pourtant substantiels, seraient ultérieurement arrêtés entre les parties. Ce manque de transparence ne permet pas aux membres d'en maîtriser les coûts et de contrôler le montant qui leur est finalement facturé.

La logique de mutualisation n'est a contrario, sur certaines activités, pas poussée jusqu'à son terme, ce qui limite les économies réalisées.

La direction centrale des achats et la direction centrale du contrôle de gestion ont été créées avec pour mission l'animation des réseaux d'acheteurs et de contrôleurs dans les SA d'HLM. Ces fonctions, aux effectifs restreints (deux personnes à la direction des achats et trois au contrôle de gestion) sont rattachées au directeur financier de la maison-mère. Cette organisation manque de lisibilité et s'avère peu efficace puisque les directions du GIE exercent uniquement une autorité fonctionnelle et non hiérarchique sur les réseaux des SA d'HLM.

¹³ Simplifier, Moderniser, Anticiper et Réussir notre Transformation. Ce projet d'entreprise visait, dans un horizon de 5 ans, 4 objectifs principaux, déclinés en 12 chantiers opérationnels.

En outre, des opportunités de gains, insuffisamment exploitées, existent en matière de massification et de mutualisation des achats du groupe (afin de réduire le nombre de fournisseurs et de consultation et d'optimiser ainsi les ressources internes), ou encore de renforcement et d'harmonisation du pilotage financier. En effet, une mutualisation des fonctions comptables et financières qui totalisent environ 80 personnes dans le groupe dont 8 seulement au siège et 4 au GIE, permettrait de générer des économies.

Autre exemple, le GIE distingue les activités de développement (études, recherche foncière, acquisitions ventes...) dont le management et le fonctionnement sont sous la responsabilité du directeur général du GIE qui les délègue au directeur du développement, salarié du GIE, et celles de promotion (constructions...) au directeur de la promotion, salarié de la société-mère.

La scission en deux directions est relativement récente (2016) et le sens de sa justification n'est pas établi. La dissociation et le rattachement hiérarchique différencié induit un problème de cohérence et des difficultés en matière de coordination. En effet, ces directions ont vocation à œuvrer pour l'ensemble des membres et prennent notamment des engagements en leur nom et pour leur compte. Le besoin de proximité inhérent à certaines activités limite également les effets de la mutualisation. Ainsi, la société Sollar dispose d'une direction développement intégrée et n'a donc pas recours au GIE. De plus, les directeurs de la promotion et du développement ne bénéficient pas de tous les pouvoirs pour les trois sociétés de la région PACA (signature des actes...), conservés par les présidents du directoire de ces sociétés.

En outre, le GIE porte la direction du renouvellement urbain et du pôle technique (DRUPT) alors que seuls les organismes d'Île-de-France mutualisent l'entretien des équipements techniques, la résidentialisation et la gestion des grands projets de rénovation urbaine. La question de l'opportunité du maintien de cette activité au sein du GIE, au regard de la fusion opérée entre les sociétés d'Île-de-France, se pose de manière encore plus prégnante.

Le GIE précise que la mutualisation est progressive. Un centre de services partagés (CSP) comptable permettra une centralisation des métiers comptables à horizon 2020. Un back-office gestion locative a par ailleurs été mis en place au 01 juillet 2018. Un centre de relation client devrait être installé progressivement à compter de 2020.

Les mises à disposition de personnel des membres au profit du GIE (et inversement) ne respectent pas le formalisme prévu par la réglementation¹⁴. Durant le contrôle, il a pu être noté que certains salariés des membres effectuaient des missions récurrentes pour le GIE sans pour autant qu'une convention de mise à disposition ait été préalablement conclue, dans le respect de la procédure des conventions réglementées, et que la prestation soit toujours refacturée.

Or, le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre entreprises requiert selon les dispositions prévues à l'article L. 8241-42 du Code du travail que :

- la convention de mise à disposition de personnel mentionne a minima la durée, l'identité et la qualification du salarié concerné ainsi que le mode de calcul des sommes qui seront refacturées,
- un avenant au contrat de travail précise notamment le travail confié au salarié par l'entreprise utilisatrice.

Ainsi et à titre d'exemple, cette situation concerne :

¹⁴ Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Cherpion ».

- le secrétaire général et le directeur financier, tous deux salariés de Logement Français, responsables du management et de la direction de fonctions mutualisées au sein du GIE (sans refacturation),
- le directeur de la promotion, salarié de Logement Français, refacturé au GIE,
- la responsable de la consolidation, salariée du Logement Français, responsable de la comptabilité du GIE (sans refacturation),
- une salariée de Logement Francilien refacturée au GIE dans le cadre du projet SMART.

Le GIE analyse que les cadres ayant exclusivement en charge des missions « groupe », ne peuvent pas être considérés comme relevant du dispositif de mise à disposition du GIE. Ce point de difficulté juridique n'est effectivement qu'une conséquence du mode d'organisation retenu, où les fonctions stratégiques de la holding sont exercées pour partie par le GIE.

En outre, 60 % des coûts de deux salariés du GIE, l'un développeur et l'autre assistante de direction, sont mutualisés au sein de la direction du développement du groupement, le reste étant refacturé directement à Coopération et Famille (30 %) et à Logis Atlantique (10 %), sans qu'une convention de mise à disposition ait été formalisée.

3.6 SUIVI BUDGÉTAIRE

L'exercice budgétaire du GIE et son pilotage restent perfectibles et peuvent être affinés.

Le calendrier d'approbation du budget du GIE, en avril, par son assemblée générale est en décalage avec celui des membres qui approuvent leur propre budget en décembre de l'année N-1. Or, le budget du GIE n'étant pas dissociable de celui des membres, les calendriers d'approbation pourraient être alignés. En outre, le groupement n'établit pas de plan pluriannuel qui permettrait d'affiner le pilotage de ses activités et plus particulièrement de ses coûts de fonctionnement.

L'animation du processus budgétaire a été renforcée depuis 2015 avec la mise en place d'un reporting mensuel des charges affectées par direction au contrôleur de gestion groupe, accompagné d'une revue de gestion avec l'ensemble des directions. De plus, le GIE communique les charges affectées trimestriellement aux SA d'HLM qui ont un délai d'un mois¹⁵ pour les valider et faire un retour au GIE. La facturation trimestrielle est assortie d'un tableau de synthèse mais les justificatifs ne sont communiqués qu'à la demande des sociétés.

En revanche, les charges mutualisées, hors maîtrise d'ouvrage, représentant 74 % du budget du GIE, ne bénéficient pas du même suivi budgétaire. L'impossibilité d'éditer ou de visualiser une balance budgétaire sur le progiciel de gestion Portallmmo Habitat (PIH) par instance nuit à la qualité du processus obligeant le contrôleur de gestion à retraiter les données extraites de PIH manuellement sous Excel. Ce processus insuffisamment automatisé peut affecter la qualité des imputations ou des affectations budgétaires qui ne sont pas toujours identiques d'un exercice à l'autre et empêche un directeur de connaître son budget pour toutes les dépenses qui le concernent.

Le GIE précise qu'il ne disposait pas de module de gestion budgétaire. Ainsi, à partir de 2016, pour pallier cette insuffisance, un modèle de pilotage a été construit en s'appuyant sur Excel.

Les revues budgétaires ont lieu désormais chaque trimestre avec les responsables de chaque département ; un reporting ad hoc est diffusé.

¹⁵ Ramené à quelques jours pour le 4^e trimestre.

À cela s'ajoutent trois projections annuelles des résultats (et donc des coûts) à fin d'exercice : la première en janvier (estimée 1), la seconde en septembre (estimée 2) et la dernière en octobre-novembre (estimée 3).

Les actions permettant d'améliorer la maîtrise du processus ont donc été réalisées.

Par ailleurs, un module budgétaire complet sera déployé en même temps que la solution transactionnelle Qualiact, afin de disposer d'un des meilleurs standards du marché.

3.7 CONCLUSION

Les activités du GIE sont trop imbriquées avec celles de la holding, sur le volet du pilotage stratégique, générant un manque de lisibilité et de confusion mais également de transparence sur les conditions de refacturation. Cette imbrication est illustrée par le lien hiérarchique exercé simultanément par le directeur général du GIE et le secrétaire général « groupe » sur une partie des personnels du GIE.

En conséquence, le réel contrôle pouvant être exercé par les membres du GIE est limité. A contrario, l'efficacité de la mutualisation sur certaines activités (notamment achats et pilotage financier) pourrait être sensiblement améliorée.

Le projet SMART, qui prévoit notamment la réintégration des fonctions de pilotage stratégique au sein de la maison-mère, constitue l'opportunité d'améliorer l'organisation et la gouvernance du GIE. Son maintien, ou à tout le moins la redéfinition de son périmètre, mérite d'être questionné.

4. DESCRIPTION DU COÛT DES SERVICES

4.1 DÉFINITION DES COÛTS

Le champ d'intervention du GIE se traduit en trois catégories de dépenses :

- Les dépenses d'exploitation mutualisées au sein du GIE, non directement affectables à un membre et comptabilisées par centre de coûts (direction générale, services support et coûts internes de la maîtrise d'ouvrage principalement) ;
- Les dépenses d'exploitation engagées par le GIE pour le compte d'une société identifiée, qui constituent les charges affectées ;
- Les dépenses d'investissement qui font l'objet d'un traitement spécifique selon qu'il s'agit de :
 - o Dépenses engagées par le GIE pour le compte d'un membre, affectables à un immeuble, budgétées et imputées directement dans la comptabilité de la société ;
 - o Dépenses d'investissement informatique ou des services généraux, budgétées et engagées par le GIE, qui sont soit transférées à la SA d'HLM s'il s'agit de dépenses affectées, ou maintenues en immobilisations dans le GIE s'il s'agit de dépenses réparties (logiciels, installations siège...). La refacturation, dans ce dernier cas, s'effectue par la refacturation aux membres des charges d'amortissement supportées par le GIE.

Les charges indirectes sont réparties entre les membres selon les clés de répartition précisées dans le règlement intérieur du GIE. Ces dernières ont été modifiées par l'assemblée générale qui s'est tenue le 15 décembre 2016. Les clés de répartition ainsi qu'un comparatif avec celles appliquées précédemment sont détaillées en annexe 6.3.

Le nombre de directions/services a été réduit de 37 en 2015 à 26 en 2016 et les clés de répartition simplifiées. L'objectif étant de répartir les coûts d'une direction selon une clé de répartition unique. En l'absence d'outil de suivi des temps fiable, la clé de répartition « feuille de temps » a été supprimée au profit d'une répartition au prorata du nombre de logements pour la majorité des directions (DAF, services financiers, comptabilité, direction de la communication, des affaires juridiques, etc.).

Seuls les services en lien avec la production de logements (maîtrise d'ouvrage, développement) se voient affectés une clé de répartition adossée à l'activité de production.

Cette nouvelle répartition n'appelle pas d'observation.

4.2 LES APPELS DE FONDOS

Les ressources sont apportées par les membres du groupement sous forme d'avances trimestrielles dont le montant est calculé sur la base du budget de l'exercice et selon la base de répartition décrite à l'article 6 du règlement intérieur.

La contribution prévisionnelle de chaque membre du GIE est votée par l'assemblée générale qui se tient en général en avril de l'année N (cf. § 3.6). La contribution définitive de chaque membre du GIE est régularisée à la suite de l'arrêté des comptes du groupement.

5. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

5.1 ANALYSE FINANCIÈRE

5.1.1 Les charges par nature

Les principales charges et leur évolution sont détaillées de la manière suivante :

En k€	réf	2012	2013	2014	2015	2016	Var 16/15	Var 16/12
Total charges du GIE*		33 254	35 065	35 521	36 454	37 804	4 %	14 %
Charges de personnel (yc charges sociales et fiscales)	a	18 451	19 700	20 145	20 256	19 801	-2 %	7 %
Autres charges de fonctionnement	b	5 458	5 428	6 435	7 390	6 548	-11 %	20 %
Honoraires et rémunération d'intermédiaires	c	1 946	1 684	1 323	1 653	3 802	130 %	95 %
Amortissements	d	2 768	2 912	2 805	2 521	2 382	-6 %	-14 %
Redevances et contrats de maintenance	e	2 382	2 898	2 792	2 229	2 258	1 %	-5 %
Autres provisions	f	194	292	280	761	1 735	128 %	794 %
En % des charges totales du GIE		94 %	94 %	95 %	95 %	97 %		

*Net des produits divers et des reprises de provisions.

Source : états financiers du GIE de 2012 à 2016.

a) Les charges de personnel

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var 16/15	Var 16/12
Rémunérations	11 696	12 358	12 618	12 581	12 412	-1 %	7 %
Charges sociales	5 505	6 004	6 334	6 334	6 036	-5 %	10 %
Charges fiscales	1 250	1 338	1 341	1 341	1 353	1 %	8 %
Total charges de personnel	18 451	19 700	20 293	20 256	19 801	-2 %	8 %
ETP	222	232	229	222	219		
Coût moyen effectif/ETP*	83	85	88	91	90	-0,1 %	8 %

* Charges sociales et fiscales incluses.

Source : états financiers du GIE de 2012 à 2016.

Les charges de personnel représentent la moitié des charges du GIE en 2016 (51 % en moyenne sur la période). Elles sont imputées dans le coût des directions/services du GIE dans les proportions suivantes :

- 73 % aux activités mutualisées, hors maîtrise d'ouvrage, (72 % en 2012),
- 25 % aux activités de maîtrise d'ouvrage (27 % en 2012),

Le reliquat est directement affecté aux sociétés Coopération et Famille et Logement Francilien depuis 2016.

Le coût moyen effectif (charges incluses) mutualisé d'un ETP s'élève à 90 k€ en 2016 contre 83 k€ en 2012.

Le nombre de personnel regroupé au sein des activités mutualisées, hors maîtrise d'ouvrage, est en légère augmentation sur la période 2012-2016 et s'établit à 159 ETP en 2016 contre 156 ETP en 2012 (155 en 2015), soit une hausse de 1,9 % mais un accroissement des charges de personnel de 7 % sur la même période.

Les activités de maîtrise d'ouvrage montrent les évolutions d'effectif les plus fortes. Ils diminuent de 9 % sur la période 2012-2016 (66 ETP en 2012 contre 60 ETP en 2016). Cette baisse s'explique par des départs non remplacés depuis 2015, principalement au service promotion d'Île-de-France. Logement Français rencontre des difficultés pour recruter des chefs de programme et des développeurs en Île-de-France en raison de la concurrence avec les promoteurs privés.

b) Autres charges de fonctionnement

Ce poste est composé notamment des charges de loyers¹⁶ (4 628 k€ en 2016 contre 3 610 k€ en 2012), correspondant principalement à ceux de l'ancien siège à Courbevoie. Les charges de loyers évoluent entre 2012 et 2016 en raison de deux prises à bail de surfaces complémentaires dans les anciens locaux du siège situés au 51 rue Louis Blanc à Courbevoie, une première en juin 2014 puis une autre en avril 2015 (cf. § 3.4).

Cette hausse particulièrement importante n'apparaît pas justifiée par l'évolution du GIE et des sociétés franciliennes sur cette période et illustre une dérive dans la maîtrise des coûts.

Le groupe considère que le nouveau bail des locaux du siège, signé en février 2016 (avec une date d'entrée effective dans les lieux courant 2017), devrait permettre des économies substantielles estimées à 11 millions d'euros sur 10 ans, confirmant ainsi les lacunes de gestion antérieures.

Les autres charges de fonctionnement sont :

- Les coûts de la téléphonie (data-fixe-mobile) qui ont diminué de 55 % entre 2015 et 2016 passant de 1 417 k€ à 636 k€, une partie de ces coûts ayant été transférée aux sociétés en 2016 (-431 k€)
- A contrario, les coûts d'affranchissement sont désormais mutualisés au sein du GIE depuis 2014. Ils sont donc passés de 210 k€ en 2012 (hors coûts pris en charge par les filiales et la maison-mère) à 772 k€ en 2016. Cette variation substantielle est dès lors induite par la prise en charge exclusive par le GIE à compter de l'exercice 2014.

c) Honoraires et rémunérations d'intermédiaires

L'augmentation des honoraires de prestations de conseil de cabinets spécialisés est liée au projet SMART (2,2 millions d'euros). Le GIE a fait appel à des consultants pour établir un diagnostic de la situation du groupe Logement Français et définir une organisation cible. Il s'est également fait assister sur le plan juridique et social.

¹⁶ Y compris charges locatives.

Ces charges tiennent également compte en 2016 d'honoraires de négociation du bail du nouveau siège à hauteur de 434 k€ ainsi que d'honoraires de consultants pour l'agencement des nouveaux locaux.

d) Les amortissements

Les dotations aux amortissements correspondent essentiellement à l'amortissement du progiciel PIH et des autres développements informatiques, du matériel informatique ainsi que de l'aménagement des locaux du siège (cf. § 5.1.4 *Analyse du bilan*).

e) Redevances et contrats de maintenance

Les redevances et les contrats de maintenance informatiques ont été réétudiés en 2015 permettant ainsi de les réduire de moitié sur la période 2012 à 2016 (2 042 k€ en 2012 contre 948 k€ en 2016). Le GIE a recours à des prestataires extérieurs pour l'assister sur des projets de développement (534 k€ en 2016 contre 113 k€ en 2012) et porte depuis 2015 les charges liées au traitement de la paie dont une partie est sous-traitée à un prestataire depuis 2015 (524 k€ en 2016).

f) Les autres provisions

Il s'agit principalement des provisions pour indemnités de départ à la retraite à hauteur de 1 710 k€.

g) Les frais de déplacements, missions et réception

Ces frais ont diminué de moitié sur la période et de 40% depuis 2015. Le budget 2016 prévoyait notamment en 2016 un évènement pour les 10 ans du groupe (160 k€) reporté en 2017 pour compenser des dépenses non budgétées (essentiellement le projet SMART).

5.1.2 Coût des directions/services du GIE

5.1.2.1 Les coûts mutualisés (hors maîtrise d'ouvrage)

Les coûts mutualisés (hors maîtrise d'ouvrage) sont détaillés en annexe 6.4. Ils s'élèvent à 27 985 k€ en 2016, contre 24 558 k€ en 2015 soit une progression de près de 14 %. Les dépenses globales du GIE évoluent plus vite que la progression du patrimoine (+4,1 %).

Ils augmentent de manière significative au logement puisqu'ils passent de 306 €/logement en 2015 à 345 €/logement en 2016 (313 €/logement en 2012). Hors projet SMART, le coût au logement progresse de 9 €.

Les directions/services représentant les coûts les plus élevés sont répertoriés dans le tableau ci-après :

En k€	Total général	Quote-Part %	Coût au logement €	Effectif
DSI	5 338	19 %	66	33
DAF	4 684	17 %	58	6
DIRECTION RH	3 930	14 %	48	29
DRUPT	3 454	12 %	43	33
SMART	2 315	8 %	28	5
SETA	1 618	6 %	20	6
DAJ	1 357	5 %	17	12
DIR COMM	1 156	4 %	14	6
<i>sous-total</i>	23 852	85 %		130
Total	27 985	100 %	294	159

Source : analyse de l'Agence issue de la balance des comptes du GIE au 31 décembre 2016

Les charges mutualisées sont composées pour plus de la moitié de frais de personnel (14 538 k€), le reste se décomposant en :

- Prestations et services extérieurs (3 752 k€) principalement :
 - o 2 580 k€ de loyers (y compris les charges locatives) principalement affectés à la DSI (515 k€), la DRH (422 k€), la DRUPT (401 k€) et le SETA (356 k€) ;
 - o 711 k€ de coûts de maintenance des licences et du matériel informatique affectés à la DSI.
- Autres services extérieurs pour 5 537 k€ principalement :
 - o 3 702 k€ de rémunérations d'honoraires et d'intermédiaires dont 2 232 k€ d'honoraires de consultants (projet SMART), 434 k€ d'honoraires de négociation des locaux du siège (SETA) et 467 k€ d'honoraires de recrutement et de consultants à la RH ;
 - o 507 k€ de coûts des prestataires extérieurs de la DSI (414 k€) ;
 - o 352 k€ de frais de publication, affectant principalement la direction de la communication (327 k€).
- Provisions pour indemnités de départ à la retraite : 1 710 k€ et dotations aux amortissements sur les investissements (informatique et mobilier) : 2 382 k€, affectées à la DAF.

5.1.2.2 Coûts de la maîtrise d'ouvrage

Les coûts de la maîtrise d'ouvrage entrant dans le prix de revient des immeubles livrés ou acquis s'élèvent à 6 245 k€ fin 2016 et se répartissent par directions/services de la manière suivante :

En k€	Frais de personnel ⁽¹⁾	Services extérieurs	Autres services extérieurs	Divers	TOTAL
Promotion PACA	2 133	94	73	10	2 310
Promotion Île-de-France	1 623	455	168	4	2 250
Développement foncier	550	-/-	30	-/-	580
Acquisition Immobilière	215	177	25	-/-	417
Promotion Nantes	158	27	4	25	214
Promotion Bordeaux	142	47	9	2	200
Service vente	151	44	14	-/-	209
DDSH	65	-/-	-/-	-/-	65
TOTAL	5 037	844	323	41	6 245

Source : analyse de l'Agence issue de la balance des comptes du GIE au 31 décembre 2016.

⁽¹⁾ Y compris les charges sociales et fiscales et les frais de refacturation du directeur de la promotion (salarié de Logement Français).

Les frais de personnel représentent plus de 80 % des coûts de la maîtrise d'ouvrage, le reste étant principalement constitué des loyers du siège inclus dans le coût des services promotion en Île-de-France et acquisition immobilière pour respectivement 429 k€ et 170 k€ en 2016.

Les coûts de maîtrise d'ouvrage ont diminué de 14 % depuis 2015 (7 264 k€ en 2015), les frais de personnel passant de 6 047 k€ en 2015 à 5 037 k€ en 2016 en lien avec la réduction de l'effectif constatée sur la période.

5.1.2.3 Coûts affectés

Les coûts affectés directement aux membres s'élèvent à 3 573 k€ fin 2016 et évoluent de la manière suivante sur la période 2012-2016 :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Total	3 921	3 968	4 990	4 631	3 573

Source : Rapports de gestion GIE 2012 à 2016

En 2016, ils sont principalement constitués :

- des loyers du siège pour 1 241 k€ directement affectés à Coopération et Famille (602 k€), Logement Français (125 k€) et Logement Francilien (514 k€) au prorata des surfaces occupées ;
- des dépenses d'affranchissement pour 645 k€, dont 202 k€ pour CF et 282 k€ pour Logement Francilien,
- des coûts liés au traitement de la paie pour 446 k€, dont 146 k€ pour CF et 190 k€ pour Logement Francilien,
- des charges de téléphonie (346 k€), dont 94 k€ pour CF et 169 k€ pour Logement Francilien,

Ces coûts ont atteint les niveaux les plus élevés en 2014 et 2015. Les charges locatives du siège ont été régularisées et augmentées en 2014. D'une manière générale, les loyers du siège (y compris les charges locatives) ont atteint des montants élevés dépassant le coût budgété (+308 k€ en 2015 par rapport au budget).

5.1.3 La refacturation des charges

Le GIE refacture la totalité de ses dépenses aux membres sans marge et en fonction des clés de répartition décrites en annexe 6.3. En 2016, la contribution par organisme est détaillée en annexe 6.5. Logement Francilien et Coopération et Famille sont les principales contributrices supportant respectivement 46 % et 33 % des dépenses mutualisées.

La part des SA d'HLM dans les coûts répartis du GIE montre les évolutions suivantes sur la période 2012-2016 :

- de la baisse de 4 points de la part de Logement Francilien dans la refacturation des coûts mutualisés hors maîtrise d'ouvrage (50% en 2015) ;
- l'augmentation de 6 points de la part de Logis Familial Varois dans la refacturation des coûts de la maîtrise d'ouvrage cohérente avec l'augmentation de la production sur la période ;
- la baisse de 7 points de la part de Coopération et Famille dans la facturation des coûts de maîtrise d'ouvrage.

Au global, le budget 2016 prévoyait pour Coopération et Famille une contribution aux coûts mutualisés (hors maîtrise d'ouvrage) de 8 175 k€. Elle s'est finalement élevée à 9 264 k€ en 2016 et augmente de 24% par rapport à 2015 (7 491 k€ en 2015). Ainsi, le coût au logement pour Coopération et Famille passe de 303 € en 2015 à 369 € en 2016 soit une progression de 22%, ce même indicateur n'augmentant que de 4 % pour la société Logement Francilien (de 356 € à 370 € en 2016) et de 13 % globalement (cf. § 5.1.2.1).

Aucun document ne détaille explicitement les raisons de ces évolutions, qui trouvent leur origine dans le changement de clé opéré en 2016, harmonisant les contributions corrélées au coût mutualisé au logement.

5.1.4 Analyse du bilan

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	0	0	0	0	0
Provisions pour risques et charges	2 281	2 486	2 528	2 988	4 512
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	8 325	10 990	13 704	16 180	18 295
Dettes financières	9 788	9 050	8 313	7 575	6 837
Actif immobilisé brut	-22 794	-24 838	-28 056	-29 805	-31 571
Fonds de Roulement Net Global	-2 400	-2 312	-3 511	-3 062	-1 927
Stocks (toutes natures)	0	0	0	0	0
Autres actifs d'exploitation	918	32	1 278	1 208	1 543
Provisions d'actif circulant	0	0	0	0	0
Dettes d'exploitation	-8 197	-8 213	-9 061	-11 440	-10 800
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	-7 279	-8 181	-7 783	-10 232	-9 257
Créances diverses (+)	1 242	713	1 573	1 866	1 639
Dettes diverses (-)	2 506	1 400	2 159	2 388	1 472
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-1 264	- 687	-586	-522	167
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-8 543	-8 868	-8 369	-10 754	-9 090
Trésorerie nette	6 143	6 556	4 858	7 692	7 163

Les provisions pour risques et charges correspondent principalement à la provision des indemnités de départ à la retraite des salariés {cf. § 5.1.1}.

Les emprunts et dettes financières diverses correspondent à un emprunt (contracté en 2009 pour 12 millions d'euros) afin de financer les dépenses d'infrastructure informatique pour le compte du groupe et dont le remboursement est prévu sur une durée de 15 ans. Les charges d'intérêts sont réparties entre les membres au prorata du nombre de logements.

L'actif immobilisé est constitué pour l'essentiel :

- du progiciel PIH, des licences et des développements complémentaires qui représentent une part prépondérante de l'actif immobilisé (19 809 k€ fin 2016). L'augmentation de ce poste en 2014 s'explique notamment par la montée en version du progiciel (version PIH 3.0) ainsi que par la mise à niveau du progiciel pour répondre aux évolutions de la réglementation (loi Alur...) ;
- des installations générales et l'agencement des bureaux du siège (2 623 k€) ;
- du matériel de bureau et informatique (6 720 k€).

Les investissements liés au mobilier et aux travaux dans les nouveaux locaux du siège sont estimés à 3,6 millions d'euros pour 2017.

Les « *autres actifs d'exploitation* » sont principalement constitués de charges constatées d'avance et les dettes d'exploitation sont constituées essentiellement par les dettes sociales et fiscales ainsi que les dettes fournisseurs.

Enfin, les créances diverses (1 639 k€ en 2016) correspondent au compte courant rémunéré.

5.2 CONCLUSION

Les modalités de répartition des charges, ventilées selon une affectation directe et indirecte selon les activités, n'appellent pas d'observation particulière. Le changement de méthode retenu en 2016 a modifié la répartition des charges mutualisées notamment entre les sociétés franciliennes. L'augmentation des charges trouve sa cause en grande partie dans une hausse des coûts de personnel et le surcoût lié au projet stratégique de réorganisation « SMART ».

Le rapport 2017-055 sur le groupe Logement Français fait ainsi apparaître que les frais de personnel se situaient très au-dessus de la médiane nationale en 2015 (1 065 €/logement contre 730 €/logement), comme en 2016. La hausse des loyers des baux en Île-de-France a également été très importante entre 2012 et 2016 et n'apparaît pas justifiée par une évolution de l'organisation.

Un objectif de réduction des dépenses devra donc être affirmé pour les prochaines années.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE GIE LOGEMENT FRANÇAIS

RAISON SOCIALE : Groupement d'intérêt économique (GIE)

SIÈGE SOCIAL :

Adresse du siège :	18 avenue d'Alsace - Tour Between – Bâtiment C	Téléphone :	0146912525
Code postal :	92400	Télécopie :	0146912727
Ville :	Courbevoie		

ADMINISTRATEUR UNIQUE: Logement Français – représentée par Valérie Joly (depuis le 25 septembre 2017)

DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Membres au 31/12/2016	Nombre de voix en assemblée générale	Date d'adhésion
Logement Français	300	12/10/2006
Logement Francilien	300	12/10/2006
Coopération et Famille	200	12/10/2006
Logis Familial	100	12/10/2006
Le Logis Familial Varois	100	12/10/2006
Logis Méditerranée	100	12/10/2006
Sollar	100	12/10/2006
Logis Atlantique	100	15/12/2016
Total	1 300	

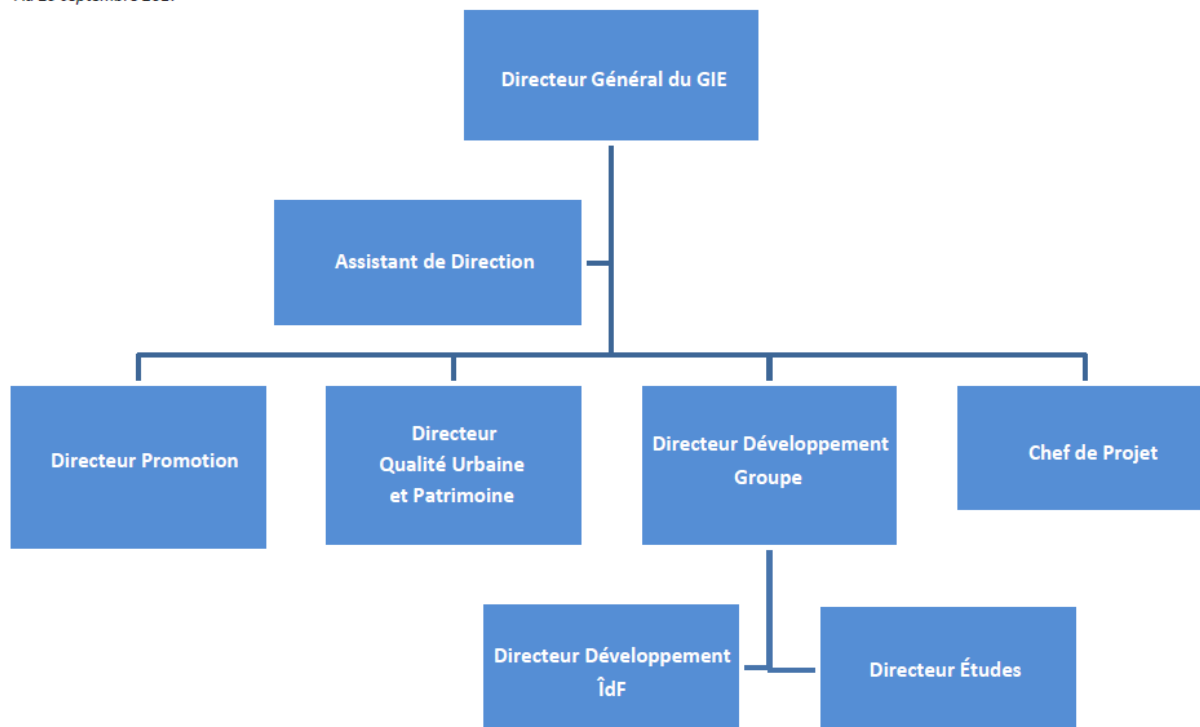
COMMISSAIRES AUX COMPTES : PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT, EY ERNST & YOUNG ET AUTRES CABINETS

EFFECTIFS AU 31/12/2016 :	Cadres :	148	Total administratifs et techniques : 222
	Maîtrise :	64	
	Employés :	10	
	Gardiens :	n/a	Effectif total : 222
	Employés d'immeuble :	n/a	
	Ouvriers régie :	n/a	

6.2 TROIS ORGANIGRAMMES PRÉSENTANT LE RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE DDES DIRECTIONS DU GIE

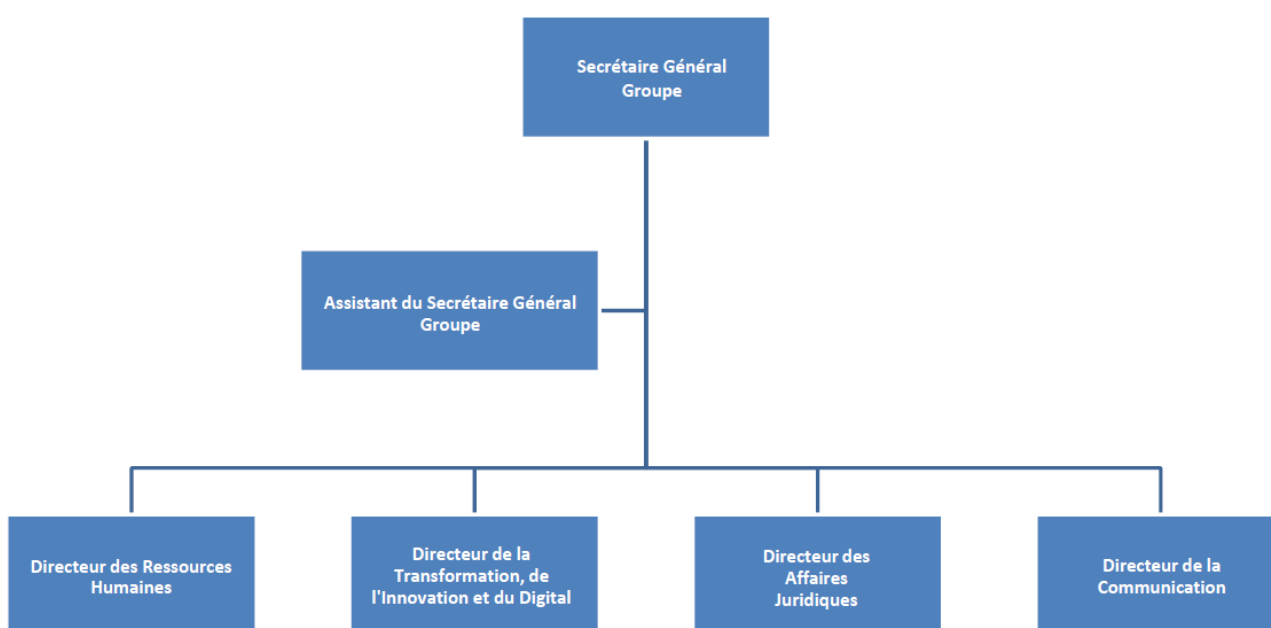
Directions du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Général du GIE

Au 25 septembre 2017



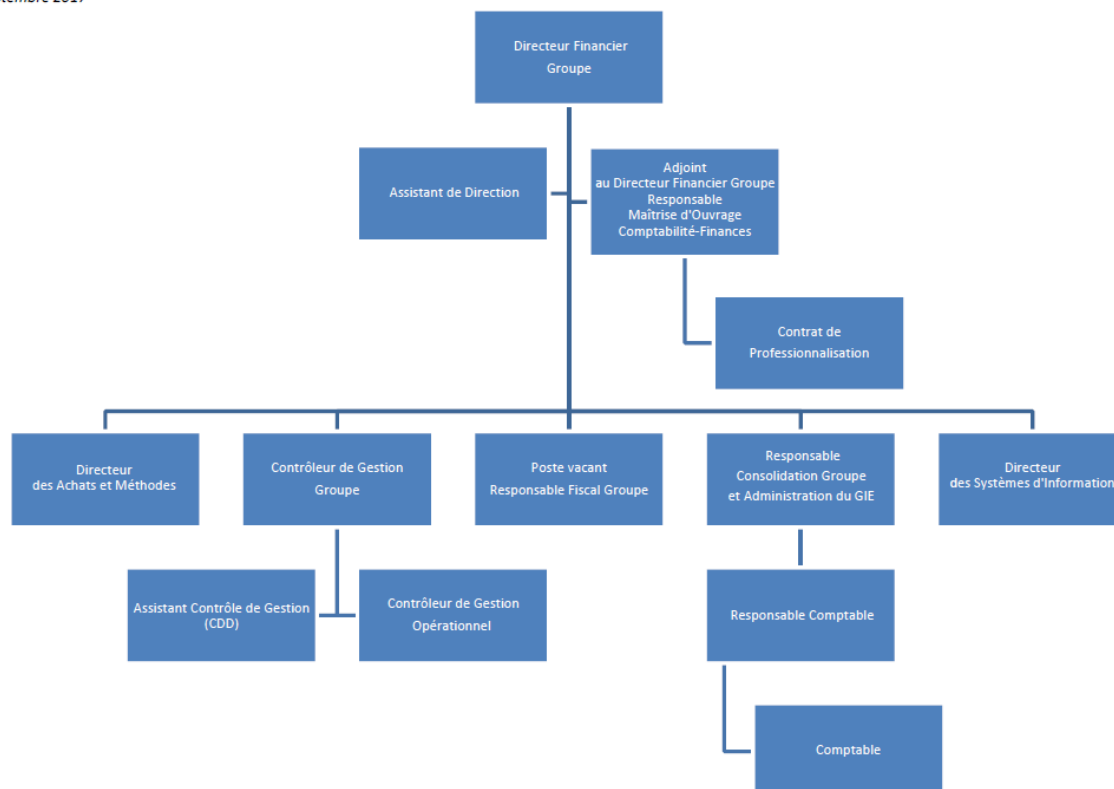
Directions du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Secrétaire Général du Groupe Logement Français

Au 05 avril 2017



Direction Financière du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Financier du Groupe Logement Français

Au 05 septembre 2017



6.3 DÉTAIL DES CLÉS DE RÉPARTITION DES CHARGES MUTUALISÉES

Directions/services	Date d'application		
	Jusqu'en 2015	à partir de 2016	
Direction administrative et financière ⁽¹⁾	Logements	LN/HO/CF	Logements Groupe
Direction de la communication	Feuille de temps	Unité	Logements Groupe
Direction de l'organisation	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction des achats	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction des affaires juridiques	Feuille de temps	Feuille de temps	Logements Groupe
Direction des commerces	Commerce	LN/HO/CF	Commerce LN/HO/CF
Direction des études	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction des services généraux	Logements	LN/HO/CF	Logements LN/HO/CF
Direction des services d'information ⁽²⁾	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction du développement social	Logements	LN/HO/CF	Logements LN/HO/CF
Direction du développement	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction générale	Logements	Groupe	Logements Groupe
Direction du développement urbain et politique technique ⁽³⁾	Production	LN/HO/CF	Logements LN/HO/CF
Direction des ressources humaines ⁽⁴⁾	Salariés	Groupe	Salariés Groupe
Comité d'entreprise	Logements	HO/LN	
Secrétariat général	Logements	Groupe	Logements Groupe
Action Logement	Production	Groupe	Logements LN/HO/CF
Service ventes	Logements	Groupe	Logements Groupe
Service acquisition immobilier	Production	Groupe	Production Groupe
Service développement foncier			Production LN/HO/CF
Promotion Île-de-France	Production	LN/HO/CF	Production LN/HO/CF
Promotion Paca	Production	Paca	Production Paca
Promotion Nantes	Production	Arc A	Production
Promotion Bordeaux	Production	Arc A	Production
MO DDSH			Production Groupe
Service amélioration			Production Groupe

⁽¹⁾ Y compris les services financiers, comptabilité et GGIE en 2016.

⁽²⁾ 4 instances avant 2016 (direction technique GIE, équipement, espaces extérieurs, renouvellement urbain).

⁽³⁾ 4 instances avant 2016 (direction technique GIE, équipement, espaces extérieurs, renouvellement urbain).

⁽⁴⁾ Y compris le comité d'entreprise en 2016.

6.4 DÉTAIL DES COÛTS DES DIRECTIONS/SERVICES MUTUALISÉS - HORS MO

En k€	Frais de personnel*	QP Frais de personnel	Services extérieurs	QP serv. ext	Dotations aux amort. et prov.	QP DAA et DAP	Autres services extérieurs	QP Autres Prestas ext.	Divers	Total général	Quote-Part %	Coût au logement €
DSI	3 339	63%	758	3%	-	0%	1 311	5%	- 69	5 338	19%	66
DAF	420	9%	95	0%	4 118	88%	182	1%	- 131	4 684	17%	58
DIRECTION RH	2 795	71%	732	3%	-	0%	444	2%	- 41	3 930	14%	48
DRUPT	2 916	84%	97	0%	-	0%	432	2%	8	3 454	12%	43
SMART	83	4%	2 232	8%	-	0%	-	0%	-	2 315	8%	28
SETA	399	25%	761	3%	-	0%	392	1%	66	1 618	6%	20
DAJ	1 003	74%	48	0%	-	0%	304	1%	2	1 357	5%	17
DIR COMM	564	49%	448	2%	-	0%	141	1%	4	1 156	4%	14
DDSH	517	73%	65	0%	-	0%	128	0%	2	713	3%	9
DG	345	59%	132	0%	-	0%	103	0%	2	583	2%	7
DIR DE L'ORGA	443	80%	53	0%	-	0%	54	0%	2	552	2%	7
ETUDES	456	84%	13	0%	-	0%	72	0%	2	543	2%	7
DIR DEV	383	84%	22	0%	-	0%	47	0%	3	455	2%	6
GOUVERNANCE	301	72%	35	0%	-	0%	82	0%	0	418	1%	5
SCE COMMERCE	329	100%	0	0%	-	0%	-	0%	1	330	1%	4
AL	226	81%	8	0%	-	0%	45	0%	-	278	1%	3
DIR DES ACHATS	219	84%	27	0%	-	0%	15	0%	0	262	1%	3
TOTAL	14 738	53%	5 527	20%	4 118	15%	3 752	13%	- 150	27 985	100%	345

Source : analyse de l'Agence issue de la balance des comptes du gic au 31 décembre 2016.

* Y compris charges sociales et fiscales.

6.5 DÉTAIL DES SA D'HLM DANS LES DÉPENSES MUTUALISÉES

Charges affectées									
En k€	Réalisé 2012	QP	Réalisé 2014	Réalisé 2015	QP	Réalisé 2016	QP	Budgété 2016	Écart
Logement Francilien	1 181	32%	2 246	2 071	45%	1 567	44%	1 969	- 402
Logement Français	630	17%	332	275	6%	236	7%	235	1
Coopération et Famille	1 313	35%	1 730	1 681	36%	1 369	38%	1 565	- 196
Logis Familial Varois	188	5%	190	183	4%	120	3%	172	- 52
Logis Familial	122	3%	118	98	2%	75	2%	124	- 49
Logis Méditerranée	117	3%	127	131	3%	81	2%	132	- 51
Sollar	149	4%	247	192	4%	125	3%	193	- 68
TOTAL	3 700	100%	4 990	4 631	100%	3 573	100%	4 390	- 817

Dépenses mutualisées-Hors Maitrise d'ouvrage									
En k€	Réalisé 2012	QP	Réalisé 2014	Réalisé 2015	QP	Réalisé 2016	QP	Budgété 2016	Écart
Logement Francilien	11 604	48%	11 808	12 242	50%	12 800	46%	12 229	571
Logement Français	783	3%	797	819	3%	815	3%	751	64
Coopération et Famille	7 682	32%	7 096	7 491	31%	9 264	33%	8 175	1 089
Logis Familial Varois	1 292	5%	1 207	1 257	5%	1 637	6%	1 503	134
Logis Familial	788	3%	743	772	3%	961	3%	940	21
Logis Méditerranée	740	3%	775	803	3%	983	4%	955	28
Sollar	1 215	5%	1 132	1 174	5%	1 525	5%	1 410	115
TOTAL	24 104	100%	23 558	24 558	100%	27 985	100%	25 963	2 022

Maitrise d'ouvrage									
En k€	Réalisé 2012	QP	Réalisé 2014	Réalisé 2015	QP	Réalisé 2016	QP	Budgété 2016	Écart
Logement Francilien	2 254	37%	2 764	2 742	38%	2 198	35%	2 727	- 529
Logement Français		0%	15	11	0%	6	0%	11	- 5
Coopération et Famille	1 977	33%	1 968	1 958	27%	1 645	26%	1 947	- 302
Logis Familial Varois	905	15%	1 080	1 342	18%	1 300	21%	1 335	- 35
Logis Familial	549	9%	724	651	9%	627	10%	647	- 20
Logis Méditerranée	337	6%	383	456	6%	427	7%	453	- 26
Sollar		0%	39	104	1%	42	1%	103	- 61
TOTAL	6 022	100%	6 973	7 264	100%	6 245	100%	7 223	- 978

6.6 SIGLES UTILISÉS

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office public de l'habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de renouvellement urbain
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	PDALHPD	Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées
APL	Aide personnalisée au logement	PLAI	Prêt locatif aidé d'intégration
ASLL	Accompagnement social lié au logement	PLATS	Prêt locatif aidé très social
CAF	Capacité d'autofinancement	PLI	Prêt locatif intermédiaire
CAL	Commission d'attribution des logements	PLS	Prêt locatif social
CCAPEX	Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives	PLUS	Prêt locatif à usage social
CCH	Code de la construction et de l'habitation	PSLA	Prêt social de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire de la politique de la ville
CGLLS	Caisse de garantie du logement locatif social	RSA	Revenu de solidarité active
CHRS	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale	SA d'HLM	Société anonyme d'habitation à loyer modéré
CIL	Comité interprofessionnel du logement	SCI	Société civile immobilière
CMP	Code des marchés publics	SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
CUS	Convention d'utilité sociale	SCLA	Société coopérative de location-attribution
DALO	Droit au logement opposable	SCP	Société coopérative de production
DPE	Diagnostic de performance énergétique	SDAPL	Section départementale des aides publiques au logement
DTA	Dossier technique amiante	SIEM	Société immobilière d'économie mixte
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	SIEG	Service d'intérêt économique général
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat	SIG	Soldes intermédiaires de gestion
FRNG	Fonds de roulement net global	SRU	Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)
HLM	Habitation à loyer modéré	VEFA	Vente en état futur d'achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone urbaine sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

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

