

Droit de réponse

Rapport définitif de contrôle n° 2017-080

**Société dionysienne d'aménagement
et de construction**

Saint-Denis (974)



Saint-Denis, le 30 AVR. 2019

R.A.R : ☒
Courrier simple : ☐
Remis en mains propres : ☐

DIRECTION GENERALE
Réf : N°01.19/DG/JCP-SS

**DIRECTION TERRITORIALE DU CONTROLE DES
SUITES DE L'ANCOLS**
10, Boulevard d'Athènes
CS 10512
13232 MARSEILLE cedex

A l'attention de Monsieur Jean-François TOUREL

Objet : Observations écrites du conseil d'administration sur le rapport définitif de contrôle n°2017-080 de l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS)

Monsieur le Directeur Général,

Par courrier en date du 14 Décembre 2018, reçu à la SODIAC le 2 janvier 2019, vous nous avez notifié votre rapport définitif de contrôle n° 2017- 080.

Intégrant pour dernier exercice l'année 2016, première année après la restructuration et la recapitalisation, les conclusions de ce contrôle ont conforté l'entreprise dans son diagnostic initial et sa nécessaire démarche ambitieuse de performance. Si cette période d'un an était vraisemblablement trop courte pour l'obtention de résultats probants, ceux obtenus depuis, grâce à un niveau de vigilance et de contrôle renforcé, permettent de conforter la stratégie de développement, la santé financière et la performance opérationnelle.

Conformément aux articles L. 342-9 et R. 342-14 du code de la construction et de l'habitation, ce rapport définitif a été communiqué à chacun des membres du conseil d'administration et inscrit à l'ordre du jour de sa réunion, tenue en date du 16 Avril 2019.

Vous trouverez ci-joint la délibération prise lors de ce conseil ainsi que ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de mes sentiments distingués.

SODIAC
Bâtir ensemble
Immeuble DORET - 121 boulevard Jean Jaurès,
CS 81 091, 97 404 Saint-Denis CEDEX
T. 0262 90 21 00 | RCS : B 378 918 510 . 90 B 385

Philippe NAILLET
Président Directeur Général

Pièce(s)-jointe(s) :

- Délibération du Conseil d'Administration du 16 Avril 2019
- Observations écrites au rapport n°2017 – 080 de l'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS)

SODIAC | Société Dionysienne d'Aménagement et de Construction | www.sodiac.fr

Société anonyme d'économie mixte au capital de 25 362 700 € - RCS : B 378 918 510 . 90 B 385

Siège : Immeuble DORET - 121 boulevard Jean Jaurès - CS 81 091 - 97 404 Saint-Denis CEDEX | Tél. 0262 90 21 00 | Fax. 0262 90 21 21

Gérance locative résidentielle : Tél. 0262 90 49 20 | Fax. 0262 90 49 21



RAPPORT ANCOLS

Réponse

du Conseil d'Administration
au rapport de contrôle 2017-080





Société d'Aménagement et de Construction

Immeuble Doret
121, boulevard Jean Jaurès
CS 81091
97404 SAINT-DENIS CEDEX
Tél. : 0262 90 21 00

SODIAC, Direction Générale

Saint-Denis, avril 2019

OBSERVATIONS DU CA SUR LE RAPPORT DE L'ANCOLS - PERIODE 2012-2016

0. SYNTHÈSE

1. POINTS FORTS

- A. Rôle social avéré
- B. Objectifs ambitieux en matière de développement
- C. Production dynamique de logements sociaux
- D. Renforcement de la gestion de proximité et des échanges entre les équipes (réorganisation)

2. POINTS FAIBLES

- A. Orientations stratégiques
- B. Gestion locative
- C. Perspectives financières et tenue comptable

3. IRRÉGULARITÉS

- A. Commande publique
- B. Fixation des loyers
- C. Attribution des logements
- D. Enquête et concertation
- E. Maintenance réglementaire
- F. Évaluation du Domaine pour les acquisitions en VEFA

4. OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

- A. Projet d'entreprise
- B. Management et contrôle
- C. Patrimoine et gestion locative
- D. Quadrilatère océan

SYNTHÈSE

L'Agence nationale de contrôle du logement social (ANCOLS) a procédé au contrôle de la SODIAC sur la période 2012-2016. En difficulté notamment économique, l'entreprise a bénéficié d'un changement de gouvernance au 2^{ème} semestre 2014, suivi de l'élaboration d'un projet d'entreprise ambitieux, d'une forte restructuration et d'une recapitalisation en 2015.

Intégrant pour dernier exercice l'année 2016, première année après la restructuration et la recapitalisation, les conclusions de cet audit ont conforté l'entreprise dans son diagnostic initial et sa nécessaire démarche ambitieuse de performance. Si cette période d'un an était vraisemblablement trop courte pour l'obtention de résultats probants, ceux obtenus depuis, notamment sur les années 2017 et 2018, permettent de conforter la stratégie de développement, la santé financière et la performance opérationnelle, dans le respect de nos obligations réglementaires.

Comme points forts relevés dans le rapport, l'ANCOLS a souligné le rôle social de l'entreprise qui accueille des ménages en difficulté économique et sociale.

Plus de 90 % des attributions réalisées depuis 2013 le sont au bénéfice de candidats présentant des ressources inférieures à 60 % des plafonds d'accès au logement social (LLS), et concernent donc des ménages de plus en plus précaires sur le plan économique.

Les objectifs sont ambitieux en matière de développement suite au changement de gouvernance et de direction générale. L'objectif fixé est le doublement du parc à l'horizon 2024. Le plan intègre en outre un effort de réhabilitation du parc existant. Le coût annuel de la maintenance au logement passe de 637€ en 2012 à 860€ en 2016, pour une moyenne des EPL de 709€ (520€ pour les EPL ultramarines).

La production de logements est dynamique. Elle était de 90 logements par an entre 2012 et 2014 pour atteindre 312 logements par an entre 2015 et 2016.

Grâce à la réorganisation, la gestion de proximité et les échanges entre les équipes ont été renforcés. Six points d'accueil ont été créés. Les réclamations, couvertes par une procédure, font l'objet d'un enregistrement systématique, ce qui permet d'en assurer le suivi et de contrôler les suites données.

Les résultats probants du projet d'entreprise, lancé en 2015 et en cours au moment de l'audit, ont notamment permis de corriger les points faibles et les irrégularités relevés par l'ANCOLS.

Le Conseil d'administration (CA) dispose aujourd'hui d'un plan stratégique patrimonial et d'un business plan exhaustifs. Il suit la performance stratégique et opérationnelle de l'entreprise grâce à de nombreux indicateurs d'activité.

L'amélioration de la gestion locative s'est poursuivie au niveau de la vacance avec l'un des taux les plus bas du Département (1,2%). L'impayé reste préoccupant même si son taux (6,65 %) se rapproche de la moyenne départementale (6,21%). Le suivi des réclamations est conforme aux engagements de la Convention d'utilité sociale (CUS). Le taux de satisfaction mesurée lors de l'enquête 2018 s'élève à 85,6%, pour une moyenne nationale de 80%.

La rentabilité de l'exploitation de l'entreprise s'améliore entre 2014 et la période 2015-2018. Ainsi, l'Excédent brut d'exploitation passe de +4 M€ à +6 M€ et le Fond de roulement net global de -40 M€ à -3 M€. Le déficit en autofinancement net se réduit de -3M€ à -1,3M€. Il devrait être positif en 2019. Le coût de gestion est maîtrisé et reste inférieur aux moyennes départementales et nationales. L'évolution manifeste de l'ensemble des indicateurs financiers confirme la crédibilité des hypothèses de production, certes ambitieuses, formulées par la direction de la société au moment de l'audit avec plus de 5 000 logements en 2024. Pour rappel, les opérations à réaliser jusqu'en 2024 sont d'ores et déjà identifiées.

En matière d'irrégularités, la réorganisation des achats a permis la mise en œuvre d'un plan de régularisation de 2015 à 2018 pour les frais de maintenance et de structure et ainsi de généraliser le respect de la commande publique.

Sur la fixation des loyers, seules des décisions de financement antérieures à 2005 sont incomplètes. La base locative a été fiabilisée et les loyers maximums ont été modifiés suivant la méthode de l'ANCOLS, non appliquée à La Réunion. Les 39 loyers dépassant les plafonds, tels que calculés par l'ANCOLS, ne concernent que des opérations antérieures à 2014. Ces loyers ont été rectifiés et un remboursement a été opéré. Les quittances intègrent maintenant les montants maxima.

Les nouvelles orientations en matière d'attribution de logement ainsi qu'un règlement intérieur ont été adoptés par le CA et rendus publics en 2018. A ce jour, les critères de motivation de décision de non attribution ne retiennent ni la présence d'une dette locative, ni l'incomplétude des dossiers. Une Commission d'attribution de logement (CAL) unique à compétence générale a été constituée. Afin d'éviter les erreurs et les omissions lors des attributions, l'entreprise a mis en place un contrôle numérisé des pièces et des dossiers. Un rapport type, présenté à la CAL, permet de s'assurer du respect de la réglementation notamment la proposition de 3 candidats par logement et le non dépassement du plafond de ressources.

Contrôlée en interne, l'enquête « Occupation du parc social » (OPS) de 2018 a été réalisée et ne comporte plus d'anomalies, ni en matière de ressources, ni en matière de composition des ménages. Le Conseil de concertation locative (CCL) s'est réuni le 18 février 2019 suite aux nouvelles élections du 31 janvier 2019. Le plan de concertation locative a été mis à jour.

En maintenance réglementaire, les résidences concernées par l'amiante ont fait l'objet d'un complément de Diagnostic technique amiante (DTA). Aucuns travaux ne sont nécessaires. Un suivi rigoureux des contrôles des obligations réglementaires en matière de sécurité a été mis en place.

S'agissant des acquisitions en VEFA (Vente en état futur d'achèvement), malgré une lettre de la Direction des finances publiques aux bailleurs sociaux stipulant que l'estimation immobilière ne devait être produite qu'in fine, une première demande est faite maintenant avant chaque signature d'acte authentique.

POINTS FORTS

Observations de l'ANCOLS :

A. Rôle social avéré

La SODIAC remplit son rôle social en accueillant des ménages en difficulté économique ou sociale (p7). 90 % des attributions réalisées depuis 2013 le sont au bénéfice de candidats présentant des ressources inférieures à 60 % des plafonds d'accès au logement social (LLS), et concernent donc des ménages de plus en plus précaires sur le plan économique (part très élevée de ménages présentant des ressources inférieures à 20 % des plafonds) (p24).

Observations du CA :

Le CA confirme le rôle social de la SODIAC envers les ménages en difficulté économique ou sociale.

Observations de l'ANCOLS :

B. Objectifs ambitieux en matière de développement

Le changement de gouvernance et de direction générale intervenu en 2014 a conduit à l'adoption d'un ambitieux programme de développement visant notamment à doubler en dix ans le parc de logements sociaux pour le porter à 4 600 logements, à livrer 60 000 m² d'immobilier d'entreprise et à aménager 70 hectares de terrains (p7). La stratégie sur dix ans en matière de politique patrimoniale a depuis été revue par la nouvelle gouvernance en 2014. Le plan de développement 2014-2024 a été validé par le CA en avril 2015, et sert de base au pacte d'actionnaires accompagnant la hausse de capital. L'objectif fixé en matière de logement social est le doublement du parc à l'horizon 2024... Le plan intègre en outre un effort de réhabilitation du parc existant (p33). L'effort de maintenance (entretien courant et gros entretien) ressort à 1,8 M€ en moyenne annuelle. Le coût annuel de la maintenance au logement passe de 637 € en 2012 à 860 € en 2016 pour une moyenne des EPL de 709 € (520 € pour les EPL ultramarines) (p35).

Observations du CA :

Le CA confirme son ambition en matière de développement et souligne les investissements faits en matière de maintenance.

POINTS FORTS

Observations de l'ANCOLS :

C. Production dynamique de logements sociaux

Sur la période 2012-2016, la SODIAC a livré 894 logements (cf. tableau ci-contre), ce qui correspond à un niveau de production inférieur aux objectifs fixés dans la CUS (taux de réalisation de 81 %). Le développement du parc est néanmoins soutenu (44 % sur 5 ans), et correspond à un taux d'évolution annuelle sur cinq ans de 7,5 %, pour 4,9 % sur l'ensemble du département sur la période 2011-2015 (p33, 34).

Observations du CA :

La production a été de 90 logements par an entre 2012 et 2014 et 312 logements par an entre 2015 et 2016. Soit une production totale de 270 logements entre 2012 et 2014 pour atteindre 624 logements entre 2015 et 2016. Les objectifs fixés dans la CUS étaient de 714 logements pour la période 2012-2014 et de 546 logements pour la période 2015-2016.

Observations de l'ANCOLS :

D. Renforcement de la gestion de proximité et des échanges entre les équipes (réorganisation)

...la visite de patrimoine a permis de mettre en évidence une bonne implication des équipes de proximité... (p7, 36) La nouvelle direction a souhaité renforcer la gestion de proximité en créant six points d'accueil (gérant chacun 500 logements environ) regroupés en trois secteurs (p29). Les réclamations font l'objet d'un enregistrement systématique sur le progiciel interne, ce qui permet d'en assurer le suivi et de contrôler les suites données (environ 4 000 demandes par an). La gestion des demandes d'intervention technique est couverte par une procédure. Elles sont reçues et enregistrées par les AL, et traitées par les agents de proximité (CGL et CGT). Les responsables de secteur assurent le contrôle des travaux réalisés (p30).

Observations du CA :

Le CA relève l'implication des équipes et le renforcement de la gestion de proximité.

POINTS FAIBLES

Observations de l'ANCOLS :

A. Orientations stratégiques

Informations du CA insuffisantes pour lui permettre d'élaborer des orientations stratégiques.

PSP incomplet, orientations stratégiques en matière de développement fluctuantes et en décalage avec leur mise en œuvre opérationnelle.

Observations du CA :

En 2014, il n'existait ni Business Plan ni indicateurs d'activité. Après la restructuration de l'entreprise en 2015, ils ont été mis en place. Leur exhaustivité et leur niveau de performance ont demandé du temps. Dès que les informations étaient disponibles, elles étaient partagées en toute transparence avec le CA dès 2015 comme le montrent les différents procès-verbaux. Ainsi en décembre 2018, le CA a pu valider un Business Plan actualisé comprenant les indicateurs clés : autofinancement net, état des fonds propres, trésorerie nette/ mois de dépense d'exploitation, capitaux propres/ dette financière, rentabilité des capitaux propres.

Par ailleurs, outil de pilotage important, le "Plan managérial" comporte aujourd'hui des indicateurs d'activité quantifiés pilotés mensuellement par le CODIR, la Direction Générale et présentés aux CA.

Il n'existait pas non plus de diagnostic détaillé du parc ni de Plan de développement permettant d'orienter une quelconque stratégie. Après la restructuration de l'entreprise en 2015, ils ont été mis en place. Leur exhaustivité et leur niveau de performance ont demandé du temps.

Comme l'indique le rapport du CA du 13/04/2017 un véritable diagnostic du parc avait été élaboré dès 2016. Ce diagnostic préalable par immeuble comprend des volets techniques, sociaux et financiers. Le volet technique avait fait l'objet préalablement de relevés des besoins à travers les carnets de santé. Il est complété par une orientation stratégique pour chaque immeuble.

Il n'y avait pas non plus de plan de production opérationnel avec un suivi des délais et des coûts. Ce plan a été élaboré en intégrant les risques d'aléa. Pour anticiper ces risques, les maîtres d'ouvrage sont amenés à planifier une production supérieure de quelques % (entre 2 et 5%).

Ainsi en décembre 2018, le CA a pu disposer d'un PSP actualisé comprenant l'existant (1) basé sur un diagnostic exhaustif du parc et le développement (2) basé sur un diagnostic des orientations stratégiques. Ce PSP s'appuie sur un plan de production détaillé.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cibles	Résultats
Nbre de présentations au CA du BP actualisé comprenant les indicateurs clés	1 fois par an	Décembre 2018
Nbre de présentations du budget et du budget actualisé	2 fois par an	Décembre 2018
Nbre de présentations au CA des indicateurs d'activité	2 fois par an	Mai 2018 Avril 2019
Nbre de présentations au CA des écarts de production entre le réalisé et le BP prévisionnel	1 fois par an (dès 2019)	

POINTS FAIBLES

Observations de l'ANCOLS :

B. Gestion locative

Vacance commerciale non maîtrisée.

Ajustement des provisions au regard des charges constatées à améliorer.

Suivi des réclamations de la satisfaction des locataires à améliorer.

Insuffisances dans le traitement des impayés.

Observations du CA :

En matière de vacance (physique et financière) les données de l'ARMOS OI (Association Régionale des Maîtres d'Ouvrage Sociaux Océan Indien) jointes en annexe nous positionnent parmi les meilleurs OLS et cela malgré un fort niveau de croissance notamment en 2016. De 2014 à 2017, le taux moyen de vacance est de 2,2 %. Si on exclut 2016, l'année où la production a été très importante, le taux est de 1,62%. En effet, en 2016, sur 115 lots vacants, 60 étaient des lots neufs livrés au mois de décembre.

En 2018, le taux de vacance est de 0,99%, le taux le plus bas du Département.

En matière de charges, l'objectif fixé est que les écarts entre charges prévisionnelles et réelles soient < à 10%.

Au moment du contrôle, les réclamations faisaient l'objet d'un suivi par chaque chargé de gestion sur la base d'extractions régulières de l'outil PRH. Les délais d'interventions suite aux réclamations font l'objet d'un suivi régulier conformément au document joint. 84 % des réclamations ont été prises en compte en 2018 dans un délai maximal de 30 jours. L'objectif de la CUS est 90% des réclamations.

Une enquête de satisfaction a été lancée fin 2017 et les résultats ont été produits en mars 2018. La précédente avait été lancée fin 2013. Globalement, le taux de satisfaction mesurée lors de cette enquête s'élève à 85,6%, pour une moyenne nationale de 80%. Plusieurs autres outils avaient été mis en place début 2017, notamment le suivi des taux de décroché ou encore les bornes « smiley » dans les zones d'accueil en 2018. Les résultats en 2018 sont 80 % de décroché et 63,8% de recommandation NPS aux bornes « smiley ».

La variation du taux d'impayés est de 2,61% en 2017 et de 1,06% en 2018. Même si l'impayé reste préoccupant, sa progression a baissé de 40%.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cibles	2018
Taux de vacance commerciale SODIAC	<1,5%	1,2%
Nombre de résidences dont les écarts entre charges prévisionnelles et réelles sont > 10%	< 10	27
Taux de réclamations prises en compte dans un délai maximal de 30 jours.	> 90%	84%
Taux global de satisfaction selon méthodologie enquête triennale	> 80%	85,6%
Taux d'impayés (solde locataires présents/ quittance annuelle)	< 5%	6,65 %

POINTS FAIBLES

Observations de l'ANCOLS :

C. Perspectives financières et tenue comptable

Tenue comptable à améliorer.

Rentabilité de l'exploitation négative.

Structure financière déséquilibrée.

Analyse prévisionnelle avec des hypothèses non crédibles, à reprendre.

Observations du CA :

L'organisation comptable a été renforcée. Les outils sont mieux utilisés et la société a rattrapé son retard sur la saisie des factures. En 2018, les factures réglées dans un délai de 60 jours représentent 84,5%. La société respecte ses obligations en matière de revue des comptes par l'intermédiaire des commissaires aux comptes qui pratiquent une revue des procédures.

En 2014, l'état des comptes indiquait que la société ne pouvait continuer son activité de manière pérenne. Depuis, la société a connu un redressement entre 2014 et la période 2015-2018, avec une augmentation de 65 % de sa capacité d'autofinancement (CAF) de 4,4 M€ à 7,1 M€, un autofinancement net qui passe de -3 M€ à -1,3 M€ et une rentabilité des capitaux propres multipliés par 5 de 0,3% à 1,48 %. Ainsi, l'état des fonds propres devrait permettre à l'entreprise de continuer à rembourser sa dette et de financer les investissements prévus, dès 2019.

En exploitation, entre 2014 et la période 2015-2018, l'excédent brut d'exploitation (EBE) passe de 4 à 6 M€ et le Fond de roulement net global (FRNG) de -40 à -3 M€ ; 21 M€ viennent de la recapitalisation et 16 M€ de la performance de la société. Le coût de gestion de la SODIAC est maîtrisé. Il est inférieur aux moyennes régionales (32,5%) et nationales (27,2%). Le taux de marge nette est passé de 0,5 % à 4,2 % en 2018. Il a été multiplié par 8.

La trésorerie nette de l'entreprise, certes tendue, représente 4 mois d'exploitation en 2018 et n'est pas comparable aux foncières au développement moins impactant. La capacité de désendettement s'est considérablement réduite de 2014 à 2018, malgré un investissement important, puisqu'elle passe de 58 à 41 ans, soit un gain de 17 ans.

La structure financière paraît déséquilibrée au moment de l'audit, qui intègre pour dernier exercice l'année 2016, soit 1 an après la recapitalisation et la restructuration de la société. Cette période d'1 an est vraisemblablement trop courte pour faire apparaître les premiers résultats d'un éventuel redressement. Mais ce redressement apparaît sur la période 2015-2018 conformément aux prévisions et aux hypothèses s'appuyant sur une production, certes ambitieuses, formulées par la direction de la société au moment de l'audit : + de 5 000 logements en 2024.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	2014	2015-2018	2019	Évolution
Autofinancement net	-3 M€	-1,3 M€	3,9M€	
Rentabilité des capitaux propres	0,3 %	1,48%	2,7%	
Fonds propres (Disponible - Besoin)			100 K€	
Excédent brut d'exploitation (EBE)	4 M€	6 M€	14,3M€	
Fond de Roulement Net Global - M€	- 40 M€	-3 M€	5,7M€	
Coût de gestion / logement	1 500€	1 250 €	1 000€	
% des opérations identifiées sur le patrimoine sur le BP à 10 ans			60%	
Trésorerie nette/ Mois de dépense d'exploitation	0,3 mois	4,7 mois	4,1 mois	
Dette financière / Total Bilan	66%	63%	61%	

IRRÉGULARITÉS

Observations de l'ANCOLS :

A. Commande publique

Observations du CA :

Les rapports d'exécution des marchés sur les exercices 2015 et 2016 ont été approuvés par le CA du 22 décembre 2017. Pour l'exercice 2017, il a été approuvé par le CA du 27 avril 2018.

Grace à la réorganisation des achats, la SODIAC a généralisé les mises en concurrence non systématiques sur de nombreuses prestations avant 2015. Cela a demandé du temps, car 12 marchés ont fait l'objet de mises en concurrence conformément à un règlement d'achat adopté en 2017 plus contraignant que la réglementation en vigueur. A ce jour, l'ensemble des achats de la SODIAC respecte ce règlement.

En matière de commande publique, la SODIAC était soumise aux règles de l'ordonnance du 6 juin 2005, plus souples que celles du Code des marchés publics. Cette souplesse s'explique d'autant plus s'agissant des contrats de droit privés passés par les organismes de droit privé comme la SODIAC. Il n'était prévu aucune règle spécifique de mise en concurrence et de publicité avant les seuils européens.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Nombre de présentation annuelle au CA du rapport d'exécution N-1	1	1
Nombre d'achats ne respectant pas le règlement interne	0	0

Observations de l'ANCOLS :

B. Fixation des loyers

Absence d'archivage de certaines décisions de financement.

Base locative non fiabilisée.

Dépassement des loyers maximums pour 39 logements.

Absence d'indication du montant du loyer maximal sur les quittances de loyers.

Observations du CA :

Après la restructuration de l'entreprise en 2015, une démarche de classement et d'archivage a été entreprise dès 2016. Les éléments ont été regroupés par opération. Les 25 décisions de financement citées concernent des opérations antérieures à 2005 et ont été retrouvées.

La non fiabilité des loyers plafonds ne concerne que des opérations antérieures à 2014. Ces données ont depuis été analysées et corrigées même si les références et le mode de calcul utilisé par l'ANCOLS ne sont pas aujourd'hui appliqués à la Réunion. Les 39 loyers dépassant les loyers plafonds tels que calculés par l'ANCOLS ont fait l'objet d'un rectificatif et d'un remboursement.

A ce jour, toutes les quittances de loyers intègrent le montant du loyer maximal tel que calculé par l'ANCOLS.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Nombre loyers > loyer plafond ANCOLS	0	0
Nombre de remboursements réalisés suite à des dépassements de loyer	>39	39 (04/2019)
Nombre de quittances comportant l'indication du loyer maximal	100%	100%

IRRÉGULARITÉS

Observations de l'ANCOLS :

C. Attribution des logements

Radiation non systématique des demandes de logement lors de la signature du bail.

Orientations en matière de politique d'attribution et règlement intérieur de la CAL non conformes aux textes et non rendus publics.

Irrégularités dans le fonctionnement de la CAL.

11 attributions irrégulières.

Non-respect du contingent préfectoral.

Observations du CA :

La problématique technique de radiation est prégnante sur l'ensemble du département. Le déficit de radiation départemental est évalué à 15 % des attributions en 2016. A ce jour, une correction est faite mensuellement en étroite collaboration avec les services du SNE.

Les nouvelles orientations en matière d'attribution ont été adoptées par le CA en 2018 et rendues publiques. A ce jour, les critères de motivation de décision de non attribution d'un logement ont été revus. Ils ne retiennent ni la présence d'une dette locative, ni l'incomplétude des dossiers.

La composition des CAL a été rendue conforme aux nouvelles dispositions réglementaires lors des CA de 2018. Une CAL unique à compétence générale a été constituée. Le règlement intérieur est rendu public aujourd'hui par voie d'affichage et sur notre site internet.

Pour les attributions, le nombre de candidatures par logement était de 2,29 en 2016, pour un nombre de livraisons particulièrement élevé (466). Les bilans des CAL 2014 à 2017 ont été présentés lors des CA du 26/09/2017 et du 27/04/2018. Depuis, afin d'éviter les erreurs et les omissions, les règles ont été rappelées, respectées et contrôlées. L'entreprise a mis en place un contrôle, une numérisation et un archivage des pièces et des dossiers présentés, un rapport type de présentation à la CAL, permettant de s'assurer du respect de la réglementation : 3 candidats par logement, exhaustivité des pièces, non dépassement du plafond de ressources.

Le respect du contingent préfectoral est respecté pour toutes les résidences dont la décision de financement est postérieure à 2012. Concernant les résidences dont les décisions de financement sont antérieures à 2012, seules 4 résidences sur 43 sont concernées. Elles feront l'objet d'un rattrapage lors de chaque vacance.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Nombre de demandeurs radiés à la signature du bail	100%	100%
Orientations de la politique d'attribution rendues publiques	OUI	OUI
Nombre de non conformités/ textes, dans la politique d'attribution	0	0
Nombre de non conformités dans la composition de la CAL	0	0
Nombre de logements examinés en CAL où le nombre de candidats < 3	0	0
Nombre de présentations annuelles au CA du bilan d'activité des CAL	1	1
Nombre d'attributions irrégulières	0	0
Nombre de dossiers d'attribution ne comportant pas les pièces obligatoires	0	0
Nombre d'attributions au titre du contingent préfectoral au sein des 4 résidences ne le respectant pas.	21 (à partir de 2019)	

IRRÉGULARITÉS

Observations de l'ANCOLS :

D. Enquête et concertation

Enquêtes OPS 2014 et 2016 incomplètes ou partiellement erronées.

Irrégularités en matière de concertation locative.

Observations du CA :

L'enquête de 2018 a été réalisée et ne comporte plus d'anomalies (ressources, composition des ménages).

Le Conseil de concertation locative (CCL) a été régulièrement convoqué et n'avait pu se tenir faute de participants. Il s'est réuni le 18 février 2019. Le plan de concertation locative a été mis à jour.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Nombre de données non renseignées dans les enquêtes OPS de 2018	0	0
Nombre de non conformités en matière de concertation locative	0	0

Observations de l'ANCOLS :

E. Maintenance réglementaire

Obligations réglementaires en matière d'amiante non respectées.

Défauts dans le suivi des contrats d'ascenseurs et des dispositifs de lutte contre l'incendie.

Observations du CA :

Les rapports complémentaires « amiante » ont été produits. Les parties privatives sont intégrées aux DTA. Aucuns travaux ne sont nécessaires. Un tableau de contrôle a été mis en place.

Après la restructuration, des diagnostics de sécurité ont été réalisés, des cadres recrutés et formés. Une procédure et un outil de contrôle intégrant les ascenseurs ont été mis en place.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Mise à jour des Diagnostic techniques amiante (DTA)	100%	100%
Procédures de contrôle et de suivi « amiante » et « sécurité » élaborées	100%	100%
Nombre de non conformités relevées en matière d'amiante et d'incendie	0	0

Observations de l'ANCOLS :

F. Absence d'évaluation des domaines pour les acquisitions en VEFA

Observations du CA :

En 2013, une lettre de la DGFIP aux bailleurs stipule que pour les VEFA, l'estimation ne serait faite qu'en fin d'acquisition. Or, les premiers cas ne sont intervenus qu'en 2018 et les valeurs ont été confirmées. Néanmoins, nous demandons maintenant un avis à la DGFIP en début de procédure.

Indicateurs de résultats :

Indicateurs	Cible	2018
Nombre d'acquisitions sans avis du domaine en début de procédure.	0	0

OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

Observations de l'ANCOLS :

A. Projet d'entreprise

A son arrivée en 2014, la nouvelle gouvernance a établi un projet d'entreprise, puis a fait réaliser un audit organisationnel (cabinet extérieur) afin de mettre en place une organisation interne plus lisible, efficiente et en adéquation avec les multiples activités de la société. La nouvelle organisation vise à favoriser la transversalité entre les équipes, avec un fonctionnement en mode projet. Les bureaux du nouveau siège favorisent cette modularité (p14). Cette phase de réorganisation s'est par ailleurs appuyée sur le recours abondant à des prestataires extérieurs (cabinet d'audit, de recrutement, de formation), qui ont pesé sur les coûts de gestion (p14).

Observations du CA :

La restructuration a été menée sur le dernier trimestre 2014 et sur l'année 2015. Les audits ont coûté 333 K€ avec 3 prestataires : QSTOM pour un montant de 200 K€ ; APOGEE pour un montant de 122 K€ ; KPMG pour un montant de 12 K€.

Observations de l'ANCOLS :

B. Management et contrôle

Un plan managérial décrivant une liste d'actions permettant la mise en œuvre du plan d'entreprise sert en revanche de feuille de route au comité de direction (p13). Le plan managérial a été décliné en objectifs, non quantifiés (p15). La nouvelle direction générale a mis en œuvre dès 2015 une démarche visant à élaborer des procédures couvrant l'ensemble des activités de la SODIAC. Les activités du pôle Ressources ne sont pas entièrement couvertes au moment du contrôle, ce qui constitue une lacune importante (p15). Une chargée de contrôle interne a été recrutée en octobre 2016. La nouvelle direction a embauché une analyste financière en charge de la mise en œuvre d'un contrôle de gestion. Dans l'attente, l'Agence a constaté des insuffisances en matière de suivi d'indicateurs budgétaires et financiers qui permettraient de s'assurer d'une rentabilité suffisante des différentes activités (p15).

Observations du CA :

Outil de pilotage important, le Plan managérial comporte aujourd'hui des indicateurs d'activité quantifiés pilotés mensuellement par le CODIR, la Direction Générale et présentés aux CA.

Observations de l'ANCOLS :

C. Patrimoine et gestion locative

Les loyers de son parc, qui est récent, apparaissent relativement élevés au regard du marché locatif social et aux capacités financières des populations logées. Ces niveaux de loyer sont en revanche très inférieurs à ceux observés en 2015 sur le parc locatif privé de l'unité urbaine de Saint-Denis, qui s'élèvent à 10,2 €/m² de SH pour le loyer médian... (p19, 23) La gestion des attributions, depuis la libération d'un logement jusqu'à la signature du bail, est couverte par une procédure (p26). Les différentes procédures inhérentes au traitement du contentieux de l'impayé sont mises en œuvre de manière satisfaisante (p31). Aucune procédure n'est prévue pour contrôler les locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux (non conforme aux articles L. 482-3 et suivant du CCH).

Observations du CA :

Le loyer moyen du parc de la SODIAC (5,8 €/m²) est conforme au loyer moyen départemental (5,8 €/m²) malgré un parc récent et situés dans des zones confortables, attractives et très urbaines. La procédure d'identification des locataires susceptibles de perdre leurs droits intègre un traitement automatisé après enquête SLS.

OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

Observations de l'ANCOLS :

A. Quadrilatère océan

La SODIAC s'est engagée avec ICADE PROMOTION dans une importante opération d'aménagement urbain... Au moment du contrôle, les risques financiers et juridiques d'une telle opération...ne sont pas précisément évalués... (p8, 39).

Observations du CA :

QUADRILATERE est un Programme dont le risque est porté solidairement par le groupement ICADE/ SODIAC au sein d'une SAS. ICADE filiale de la Banque des Territoires a été choisi par la SEM pour sa surface financière, ses références et sa capacité à supporter ces risques. Deux recours, fréquents sur ce type de projet, sont actuellement traités par le groupement.

C'est un Programme phare de la Ville de Saint-Denis premier actionnaire de la SODIAC. Tous nos emprunts sur ce projet sont actuellement garantis.

En matière de commercialisation, les preneurs ont été retenus et les négociations sont en cours. L'objectif est d'aboutir à 60% de commercialisation de l'ensemble du projet en 2019.

Les études sont terminées et les négociations avec les entreprises sont en cours. Le démarrage des travaux est prévu dans le courant de l'année 2019.

L'analyse des risques a été formalisée et partagée avec le CA. Cent (100) risques ont été identifiés. Ils sont principalement d'ordre financier et juridique et dans une moindre mesure marketing et technique. Dix-huit (18) risques sont considérés comme majeurs et font l'objet d'un plan d'action et de surveillance.