

SIG – Société Immobilière de la Guadeloupe

ABYMES (971)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-102

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-102

SIG – Société Immobilière de la Guadeloupe

ABYMES (971)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-102

SIG – Société Immobilière de la Guadeloupe (971)

N° SIREN : 303 091 086 00023

Raison sociale : Société Immobilière de la Guadeloupe

Présidente : Sylviane Lebouin (par intérim juin 2016) ; Fély Kacy-Bambuck (31 mai 2017)

Directeur général : Laurent Pinsel

Adresse : Lot n° 5, la rocade Grand Camp – 97 139 ABYMES

Actionnaire principal : Agence Française de Développement

AU 31 DECEMBRE 2015

Nombre de logements familiaux gérés :	18 277	Nombre de logements familiaux en propriété :	16 004	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	338
--	---------------	---	---------------	---	------------

Indicateurs	Organisme	Outre-mer	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	3,2%	3,6%	3,2%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,7%	2%	1,6%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,5%	8,5%	9,7%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,9%			
Âge moyen du parc (en années)	20	17		(4)
POPULATION LOGEES				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
• < 20 % des plafonds	37,7%	48,4%	19,3%	(1)
• < 60 % des plafonds	69,2%	79,6%	59,9%	(1)
• > 100% des plafonds	9,8%	6,3%	10,4%	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	62,5%	62,3%	50,6%	(1)
Familles monoparentales	40%	29,6%	20,0%	(1)
Personnes isolées	43%	27,9%	37,4%	(1)
GESTION LOCATIVE				
		(5)	(6)	
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,97	5,66	5,54	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,7% (19,8% en 2016)		14%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
		(4)	(3)	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,4		nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,4		4	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-1,6%	12,3	11,7	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 01/01/2016

(3) Boléro 2014 : ensemble des organismes de logement social

(4) DIS des EPL 2014 (fédération des Epl)

(5) RPLS Guadeloupe au 01/01/2016

(6) RPLS France entière au 01/01/2016

POINTS FORTS :

- ▶ Capacité de production de logements réelle et démontrée, malgré les difficultés actuelles
- ▶ Vacance globalement maîtrisée, hormis pour les PLS
- ▶ Forte implantation territoriale sur l'ensemble du département
- ▶ Qualité des logements proposés aux locataires
- ▶ Mise en place d'un centre d'appel au profit des locataires

POINTS FAIBLES :

- ▶ Conseil d'Administration peu présent sur la définition de la stratégie et le suivi de l'activité
- ▶ Contrôle interne défaillant
- ▶ Organisation comportant de nombreuses lacunes, avec une quasi-absence de prise en compte de la gestion de proximité (relation avec les locataires, suivi technique du patrimoine)
- ▶ Nombreuses carences dans la gestion des charges
- ▶ Niveau des impayés en hausse exponentielle
- ▶ Suivi des réclamations défaillant
- ▶ Efficience économique de l'organisation perfectible
- ▶ Suivi financier insuffisant (absence d'analyse prévisionnelle, suivi des investissements et des équilibres par activité)

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Dépassement du plafond de loyer autorisé pour 3 390 logements
- ▶ Modalités de calcul du SLS non conformes et absence de suivi des locataires disposant de ressources supérieures au double du plafond réglementaire
- ▶ Suivi insuffisant de l'enquête OPS
- ▶ Absence d'identification des ménages en sous-occupation susceptibles de perdre le droit au logement
- ▶ Dépassements du plafond de ressources ou absence de justificatifs pour 35 ménages (attributions irrégulières)
- ▶ Mise en sécurité réglementaire de certains ascenseurs non réalisée au moment du contrôle
- ▶ Restitution des dépôts de garantie au-delà du délai réglementaire pour 84 % des locataires partis en 2015
- ▶ Obligations réglementaires relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante non totalement prises en compte
- ▶ Ventes de logements comportant de multiples irrégularités

Inspecteurs Auditeurs DTCS Toulouse Direction territoriale des contrôles et suites ANCOLS,

Directeur DCCS Direction centrale des contrôles et suites
Précédent rapport de contrôle MILOS N° 98-039 de Septembre 1998
Contrôle effectué du 5 décembre 2016 au 10 février 2017
Diffusion du rapport définitif : mars 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-102

SIG – Société Immobilière de la Guadeloupe – 971

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2.5 Commande publique.....	15
3. Patrimoine.....	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine	17
3.1.1 Description et localisation du parc	17
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	17
3.2 Accessibilité économique du parc.....	18
3.2.1 Loyers.....	18
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	19
3.2.3 Charges locatives	19
3.3 Conclusion	21
4. Politique sociale et gestion locative	21
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	21
4.2 Accès au logement	22
4.2.1 Connaissance de la demande	22
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	23
4.2.3 Gestion des attributions.....	23
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	25
4.5 Conclusion	29
5. Stratégie patrimoniale.....	30
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	30
5.2 Évolution du patrimoine.....	30
5.2.1 Offre nouvelle	30
5.2.2 Rénovation urbaine	31
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	32
5.4 Maintenance du parc.....	33
5.4.1 Entretien du patrimoine	33
5.4.2 Exploitation du patrimoine.....	34
5.5 Ventes de patrimoine	35

5.6	Autres activités	36
5.7	Conclusion	37
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	37
6.2	Analyse financière	39
6.2.1	Rentabilité d'exploitation.....	39
6.2.2	Analyse des coûts de l'activité locative	41
6.3	Structure financière	43
6.3.1	Bilans fonctionnels.....	43
6.3.2	Suivi des Investissements.....	44
6.3.3	Fonds de roulement net global et à terminaison.....	46
6.3.4	Trésorerie.....	46
6.4	Analyse prévisionnelle.....	47
6.5	Conclusion	49
7.	Annexes	50
7.1	SIG, organigramme fonctionnel 2016	50
7.2	Implantation du patrimoine.....	51
7.3	Structure des rémunérations 2013 à 2015.....	52
7.4	Actualisation et dépassement des loyers plafonds	53
7.5	Irrégularités sur les attributions	54
7.6	Opérations présentant de fortes régularisations de charges.....	55
7.7	Charges locatives sur opérations partiellement vendues	56
7.8	Évolution du recouvrement.....	57
7.9	Équilibre financier des constructions terminées.....	58
7.10	Équilibre financier des constructions en cours.....	59
7.11	Équilibre financier des travaux terminés et en cours.....	60
7.12	Sigles utilisés.....	61

SYNTHESE

Au 31 décembre 2015, la société gère 18 277 logements, dont 2 273 pour le compte de la commune de Pointe-à-Pitre. Premier bailleur de Guadeloupe, représentant environ la moitié du parc social, elle exerce son activité locative sur l'ensemble de l'archipel. Son patrimoine relativement récent est fortement implanté dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (40 % du parc). La Guadeloupe se caractérise par une prédominance de familles monoparentales (51,3 % contre 25 % en France métropolitaine) et un taux de chômage des 15 à 64 ans élevé (29,2 % contre une moyenne nationale de 13,6 %).

La SIG est historiquement un acteur essentiel du développement de l'offre locative dans le département, mais également le principal bailleur des deux opérations de rénovation urbaine initiées par les municipalités de Pointe-à-Pitre (RUPAP) et des Abymes (RUZAb) dans le cadre desquelles elle a développé de nouvelles activités d'aménagement. L'accroissement du patrimoine de la SIG avoisine les 2 % par an depuis les cinq dernières années. Sa responsabilité, en tant qu'acteur de l'aménagement et de l'immobilier, est donc essentielle en Guadeloupe et suscite de fortes attentes de ses partenaires, tant au niveau de l'État que des collectivités locales.

Considérée comme un acteur efficace et répondant à son objet social depuis de nombreuses années, la SIG apparaît aujourd'hui dans une situation plus délicate, au moment où l'actionnariat de référence – l'État représenté par l'AFD- devrait être cédé à la SNI, filiale de la caisse des dépôts et consignment œuvrant sur l'ensemble du territoire national dans le logement social et intermédiaire. Il n'y avait plus de président en exercice depuis novembre 2015 et, au moment du contrôle, plus de directeur général en titre depuis juin 2016. Il a été mis fin à cette incertitude au printemps 2017 avec l'installation d'une nouvelle présidence et la confirmation du directeur général dans ses fonctions.

Le dynamisme de la SIG en matière de production faiblit et ses principaux indicateurs de gestion (rentabilité, niveau des impayés locatifs) révèlent par ailleurs une dégradation franche et préoccupante. Enfin la qualité du service apportée au locataire apparaît faible, au regard de l'enquête de satisfaction diligentée en 2015.

La gestion locative se révèle assez efficiente s'agissant de la lutte contre la vacance, même si une plus grande fluidité permettrait de limiter encore davantage la vacance commerciale. En revanche, la maîtrise juridique du calcul des loyers s'avère insuffisante, et des carences importantes ont été identifiées dans la gestion des charges. La société joue indiscutablement son rôle social, mais l'absence de suivi fiabilisé de l'enquête d'occupation du parc social apparaît toutefois comme une anomalie importante. Le processus d'attribution des logements, totalement irrégulier avant 2015, a fait l'objet de correctifs importants et a été globalement mis en conformité.

Le service de proximité rendu au locataire apparaît comme le point faible majeur de la SIG. En l'absence de présence sur le terrain, le lien avec le locataire est distendu, et repose quasi-exclusivement sur les relations avec les associations de locataires. Les conséquences de cette carence sont multiples, et participent pour une grande part à de multiples défaillances : un traitement insuffisant des réclamations –malgré la mise en place positive d'un centre d'appel-, un suivi technique trop lacunaire du patrimoine, un déficit important de propreté des aires de stockage des conteneurs et d'enlèvement des encombrants, et un développement exponentiel des impayés. La gestion des charges apparaît quant à elle défaillante, ce qui a conduit la SIG à engager d'ores et déjà des actions correctives afin de mieux ajuster les provisions et d'anticiper davantage les régularisations auprès des locataires en 2017.

S'agissant des impayés, le contrôle a révélé un taux ayant quasiment triplé entre 2012 et 2016. Les mesures prises en matière de contentieux pour tenter d'éradiquer la hausse apparaissent encore très insuffisantes. De nouvelles actions ont été engagées par la SIG postérieurement au contrôle, en particulier sur les moyens de paiement et le traitement du précontentieux, dont il conviendra d'évaluer les résultats.

La gestion technique du patrimoine apparaît contrastée. La qualité des logements proposés est en général satisfaisante, et le niveau global d'entretien plutôt bon. Les visites de patrimoine ont toutefois révélé un retard

d'entretien sur une partie du parc, plus particulièrement sur le traitement des façades, et un défaut de suivi technique au quotidien engendrant des dysfonctionnements qui pourraient être évités. La société n'était par ailleurs pas en conformité avec la réglementation, s'agissant des ascenseurs au moment du contrôle, et doit répondre à ses obligations en vue de prévenir les risques liés à l'amiante, en généralisant les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP).

La capacité de la SIG à produire des logements est aujourd'hui moindre comme l'indique le fléchissement des mises en service prévues en 2016 et 2017, qui ne devraient pas excéder 300 logements par an. De nombreuses opérations ont été abandonnées et les délais de production atteignent des niveaux élevés. Les coûts de revient des opérations apparaissent en revanche maîtrisés. Le potentiel de développement de la société demeure malgré tout important par le biais de ses réserves foncières et constitue un élément positif pour l'avenir. Le positionnement encore privilégié sur le produit locatif intermédiaire PLS, destiné en théorie à un public moins précarisé, apparaît par contre aujourd'hui inopportun. La politique de vente de logements nécessite d'être sécurisée afin de répondre aux exigences de la réglementation.

L'appréciation de la réalité de la situation financière de la SIG est aujourd'hui difficile. L'absence de vision prospective, conjuguée à un défaut de suivi des investissements et des résultats par activités, apparaît réhibitoire pour une société de la taille et du niveau d'investissement de la SIG, et ne permet pas d'être pleinement conclusif.

Les premiers éléments d'analyses semblent toutefois montrer que le bilan de la société, satisfaisant en 2015 dans ses équilibres, sera amené à évoluer défavorablement dans les années à venir, en raison d'une forte mobilisation de la capacité d'investissement. En conséquence, des choix devront probablement être opérés, sauf à disposer de nouvelles ressources externes, et la trésorerie nécessitera un pilotage resserré, compte tenu de l'important besoin en fonds de roulement induit par les activités de la société.

La rentabilité d'exploitation qui a chuté en 2015 devrait, sous réserve d'une amélioration des indicateurs de gestion, redevenir positive à compter de 2018. La SIG devra toutefois maintenir en parallèle un haut niveau d'entretien de son patrimoine et s'organiser pour assurer sa mission de gestion de proximité, ce qui ralentira probablement ce redressement.

La SIG a réalisé un audit financier postérieurement au contrôle qui semble confirmer ces constats. Elle s'est, d'autre part, engagée sur un nouveau plan moyen terme (PMT) qui devra permettre de préciser sa stratégie patrimoniale et la trajectoire financière envisagée. Le conseil d'administration doit se prononcer sur ces orientations au premier trimestre 2018.

L'amélioration de cette situation passe également par une mobilisation durable de la gouvernance et de l'organisation de la SIG. Le conseil d'administration doit prendre la mesure du diagnostic et fixer désormais un cap clair sur la stratégie de la société et son projet d'entreprise. Le service apporté au locataire doit notamment, du point de vue de l'Agence, être remis au cœur de ce projet.

Des réformes organisationnelles s'imposent ainsi pour remédier aux multiples insuffisances constatées, en particulier l'absence d'organisation de proximité et de contrôle interne performant. Faute de diagnostic partagé et d'impréparation dans sa mise en œuvre, mais aussi en raison de choix parfois inopportuns, la réorganisation initiée en 2014, dont certains objectifs étaient pourtant pertinents, est restée en partie en suspens. La société réaffirme aujourd'hui son objectif de création de six unités territoriales : sa mise en œuvre concrète reste encore inachevée et devra trouver une traduction opérationnelle rapide afin de répondre de façon satisfaisante aux enjeux de proximité.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de la MIILOS a été diffusé en septembre 1998. Une vérification des cotisations versées à la CGLLS de 2003 à 2005 a été réalisée en 2005. Aucun contrôle n'a été mené depuis.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 31 décembre 2015, la société gère 18 277 logements, dont 2 273 pour le compte de la commune de Pointe-à-Pitre. Elle est également propriétaire de 6 structures collectives d'hébergement gérées par des tiers (1 résidence étudiante et 5 établissements d'hébergement pour personnes âgées) représentant 338 unités d'accueil.

Premier bailleur du département, avec environ la moitié du parc social¹, elle exerce son activité locative sur l'ensemble du territoire au côté de quatre autres opérateurs. Elle poursuit son développement à un rythme soutenu, en baisse toutefois depuis 2016, et elle s'est engagée dans de nouvelles activités d'aménagement. Elle est acteur principal de deux opérations de rénovation urbaine, initiées par les municipalités de Pointe-à-Pitre (RUPAP) et des Abymes (RUZAb). Son rôle, en tant qu'acteur immobilier, est donc essentiel pour le département de la Guadeloupe.

L'archipel de la Guadeloupe est composé de 32 communes. Avec 402 119 habitants, il connaît une stagnation démographique (+0,02% par an sur la période 2008-2012, contre 0,4 % jusqu'en 2008 et 1 % entre 1999 et 2008) liée à un déficit du solde migratoire (déficit annuel de 2 500 personnes) et à une érosion du solde naturel

¹ Données RPLS 2015.

(excédent de 2 260 personnes en 2012, contre 4 000 en 1999)². Cette évolution, engagée dès 1988, s'accompagne d'un vieillissement de la population (20 % de plus de 60 ans contre 17 % en 2007) qui reste toutefois relatif (24 % de plus de 60 ans en France métropolitaine). Il se caractérise par une prédominance de familles monoparentales (51,3 % contre 25 % en France métropolitaine) et un taux de chômage des 15 à 64 ans élevé (29,2 % contre une moyenne nationale de 13,6 %).

Le parc de logements est constitué aux trois-quarts de maisons individuelles et 60 % des ménages sont propriétaires. Le taux de vacance est élevé (14,8 % contre 7,8 % en métropole) et la lutte contre l'habitat insalubre est un enjeu majeur.

Le parc social est important (83 logements locatifs sociaux pour 1 000 habitants contre 72 au niveau national) et récent (plus du tiers construit après 2000). Il joue un rôle essentiel dans le marché du logement et dans l'activité économique du département. Il est toutefois très inégalement réparti, avec une forte concentration sur la communauté d'agglomération de Cap Excellence (Pointe-à-Pitre, Les Abymes et Baie-Mahault) qui atteint près de 40 % de logements sociaux (69,4 % à Pointe-à-Pitre) alors que d'autres communes soumises aux obligations de production de 20 % de logements sociaux fixées par la loi SRU sont largement déficitaires. Les intercommunalités de Marie-Galante et Riviera du Levant (La Désirade, Le Gosier, Saint-François, Sainte-Anne) se situent en dessous de 8 %. Selon le bilan effectué au 1^{er} janvier 2015, le nombre de logements sociaux manquants est de 8 609³.

La Guadeloupe est également caractérisée par une forte exposition aux risques sismiques, avec un tiers des logements susceptibles de présenter un danger pour les occupants et un tiers qui mériterait des analyses complémentaires et probablement des travaux de sécurisation⁴.

Enfin, la planification urbaine est peu développée. Le département ne dispose d'aucun Schéma de cohérence territoriale (Scot) et un seul programme local de l'habitat (PLH) est en cours d'étude sur la communauté d'agglomération de Cap Excellence.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La SIG est une société d'État créée le 3 février 1950. Elle a été transformée en société d'économie mixte le 8 février 1971. Elle est placée sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'outre-mer et du ministre chargé de l'économie. Ses statuts ont été mis à jour pour la dernière fois le 18 juin 2014, en vue d'entériner un changement d'actionnaire (la CAF de Guadeloupe s'est substituée au Conseil Régional de la Guadeloupe).

Après des augmentations successives depuis 2001, son capital a atteint 100,94 M€ depuis 2013. Il est composé de 109 122 actions détenues par 33 actionnaires, soit : 51,28 % par l'État (Agence française de Développement-AFD-, fonds spécifiques État), 36,65 % par le Département de la Guadeloupe, 10,96 % par des communes, 1,06 % par la CAF de Guadeloupe et 0,27 % par l'association du personnel. L'assemblée générale des actionnaires se tient annuellement en juin avec le quorum. Il n'y a pas de versement de dividendes.

La société est administrée par un conseil d'administration composé de 14 membres, dont 7 représentants de l'État (Ministère des Outre-Mer, Minefi, AFD). Le CA se réunit quatre fois par an, hormis en 2013 où seulement 2 CA ont été tenus pour un nombre minimal fixé à 3 par les statuts (le décès brutal du directeur général en fonction explique cette situation). L'assiduité des administrateurs est bonne et les conditions de convocation, d'émargement et de quorum n'appellent pas de remarque.

² Données Insee au 1^{er} janvier 2013.

³ Sources Insee 2012/RPLS2015/DHUP – bilan SRU.

⁴ Sources : conseil départemental de l'habitat et de l'hébergement - rapport avril 2016.

Il est à relever le coût élevé de tenue d'un conseil d'administration, pour partie lié à la situation ultramarine de la SIG. Ainsi, l'indemnisation forfaitaire des administrateurs locaux (40 € par CA ou AG), les repas pris en charge et surtout les frais générés par les déplacements des administrateurs et du contrôleur général métropolitains portent le coût moyen d'un CA à 23 k€. L'un des 4 CA en 2016 a été organisé en visio-conférence.

Lors du contrôle le conseil d'administration n'exerçait pas pleinement ses prérogatives depuis plusieurs années. La définition de la stratégie, et le suivi de l'activité de la société, étaient insuffisants.

Cette lacune est illustrée par plusieurs constats. En premier lieu, le conseil d'administration a fait le choix d'initier en 2014 un vaste projet de réorganisation de la société, confié à un directeur général recruté en juillet 2013 (cf. infra). Ce projet, pour différentes raisons, n'a pas pu être finalisé, laissant la société dans une situation organisationnelle instable. Si le conseil d'administration a fait le choix de ne pas reconduire le mandat du directeur général en juin 2016, il n'a pas pour autant tiré les conclusions de cette situation. Ainsi, l'organisation actuelle, inachevée et comportant de nombreuses faiblesses est demeurée en l'état. Le conseil d'administration n'a pas redéfini les objectifs qu'il entendait fixer à la nouvelle organisation, ni fixé de cap. L'absence de nomination d'un directeur général en titre depuis juin 2016 a amplifié cette situation d'incertitude forte, et compliqué encore davantage le management de la société.

En second lieu, la stratégie patrimoniale et financière manque de visibilité. Partant d'un engagement de production de 400 logements par an dans la convention d'utilité sociale, le nouveau plan stratégique de patrimoine affiche une ambition bien supérieure (760 logements locatifs par an, cf. § 5.2.1). Or, l'analyse du suivi de la production réalisé à l'occasion du contrôle montre que ces résultats ne seront en 2016 et 2017, loin s'en faut, pas atteints, sans que ce constat ne soit anticipé par le CA. Au moment du contrôle, le CA ne disposait d'aucune analyse financière prévisionnelle lui permettant de vérifier et valider la soutenabilité économique de ses choix. Il n'assurait pas la clôture financière des opérations et ne disposait pas d'une comptabilité de programme fiable lui permettant une projection financière à terminaison des opérations engagées.

Enfin, l'Agence relève une forte inertie face à des problèmes de gestion majeurs. La dégradation subite de la rentabilité d'exploitation en 2015 n'avait au moment du contrôle fait l'objet d'aucune analyse suffisante pour en appréhender les causes et suggérer des actions correctives, générant de surcroît une inquiétude forte en interne, à défaut d'une communication stabilisée. L'augmentation exponentielle des impayés, dont une part d'explication est organisationnelle, n'avait, quant à elle, pas fait l'objet d'actions correctives suffisantes au moment du contrôle.

Il n'y avait plus de président en exercice depuis novembre 2015, après le départ de M. Faidherbe Bourgeois, atteint par la limite d'âge depuis juin 2015. La présidence de la société a été depuis assurée temporairement par des administrateurs proposés par le Préfet, avec approbation par le conseil d'administration : M. Jean-Yves Clavel représentant l'AFD, puis Mme Sylviane Lebouin représentant la CAF (en charge de la présidence depuis juin 2016 et au moment du contrôle). Les statuts de la SEM précisent dans son article 25 que « *...en cas d'empêchement temporaire ou de décès du président, le conseil d'administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de président. En cas d'empêchement temporaire, cette délégation est donnée pour une durée limitée...* ».

La présidence de la société est désormais assurée depuis le conseil d'administration du 31 mai 2017 par Mme Fély KACY-BAMBUCK en sa qualité d'Administratrice représentant le Ministère des Outre-Mer. Le directeur général a été confirmé dans ses missions lors du conseil d'administration du 10 mars 2017 et dispose également d'une feuille de route arrêtée par le conseil d'administration du 28 juillet 2017. La SIG a engagé, depuis, un audit de sa situation financière, et travaille à l'élaboration d'un nouveau plan moyen terme (PMT) qui a vocation à être approuvé par le conseil d'administration début 2018 (cf. § 7.4).

Par ailleurs, au moment du contrôle, des pourparlers étaient en cours avec la SNI, filiale de la caisse des dépôts et consignment, en vue d'une reprise des actions détenues par l'État.

Une villa appartenant à la SIG a été louée en août 2016 à l'AFD pour y loger sa directrice. La SIG n'a pas respecté les dispositions relatives aux conventions réglementées prévues aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce.

Une villa, occupée antérieurement par l'ancien directeur général de la SIG, a été donnée en location à l'AFD, à partir d'août 2016, via une agence immobilière. Selon la SIG, l'AFD titulaire du bail y loge sa directrice pour la Guadeloupe, pour la durée des travaux effectués dans la villa précédemment mise à sa disposition.

Le loyer est fixé à 3 500 € mensuels et 500 € de provision pour charges pour cette villa meublée. Le contrat prévoit une location de courte durée (durée des travaux) et une réaffectation au DG de la SIG à l'issue du bail.

L'AFD étant membre du conseil d'administration de la SIG, représentée par sa directrice, ce bail, dont le caractère courant et normal ne peut être démontré, aurait dû faire l'objet d'une autorisation préalable du CA. Ce bail est susceptible d'annulation en cas de conséquences dommageables pour la société.

En application de l'article L. 225-42 du code de commerce, la nullité de cette convention peut être couverte par un vote de l'assemblée générale intervenant sur rapport spécial du commissaire aux comptes exposant les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie. À l'issue du contrôle, la société indique avoir procédé à cette régularisation lors de l'assemblée générale du 5 décembre 2017 et annonce son intention de vendre ce bien à l'issue du bail en cours.

2.2.2 Direction générale

La direction de la SIG a subi de nombreux mouvements ces dernières années avec 4 directeurs généraux successifs :

- M. Petit, DGA nommé DG par intérim à compter du 1^{er} octobre 2012, décédé huit jours plus tard ;
- M. Bauduin, directeur de l'AFD en Guadeloupe, nommé DG par intérim jusqu'à juin 2013 ;
- M. Legeay nommé DG le 1^{er} juillet 2013, non reconduit le 30 juin 2016 ;
- M. Pinsel, DGA, nommé DG par intérim depuis cette date.

Au moment du contrôle et depuis juillet 2016, M. Laurent Pinsel exerce les fonctions de DG par intérim en application d'une décision du CA du 18 mai 2016. Son contrat et sa rémunération n'ont toutefois pas été modifiés par rapport à sa situation depuis son embauche en novembre 2013 en tant que DGA du pôle opérationnel en charge d'un « projet d'entreprise global ». La réunion d'un comité des rémunérations visée dans la délibération pour réaliser l'ajustement nécessaire ne s'est pas tenue. Il n'est pas mandataire social et ne bénéficie pas du logement de fonction de ses prédécesseurs à la tête de la SIG. Son statut de cadre dirigeant lui confère le bénéfice de « l'indemnité spécifique de fidélité » qui leur est réservée dans l'entreprise (cf. § 2.2.3).

À l'instar de ses prédécesseurs, le contrat de l'ancien directeur général prévoyait la mise à disposition d'un logement de fonction. Ce logement est une villa située en bord de mer de 215 m² de surface habitable sur un vaste terrain, comprenant une piscine, meublée et équipée pour héberger jusqu'à 12 personnes. Cette villa financée sur fonds propres a bénéficié aux DG successifs de la SIG depuis une quinzaine d'années.

Au total, 28 000 € ont été déclarés en tant qu'avantage en nature par l'intéressé sur la période d'occupation (36 mois), soit en moyenne 779 € par mois, pour la mise à disposition de cette villa. Un montant mensuel de 2 696 € a été déclaré pour les 6 premiers mois d'occupation (2^e semestre 2013) puis, à compter de janvier 2014, le montant déclaré a été ramené à 395 € par mois, en vue d'un réajustement, afin de se conformer à la valeur de référence (valeur locative brute) correspondant à la taxe d'habitation. Ce montant apparaît faible au regard de la valeur économique réelle de la location (le loyer mensuel pratiqué aujourd'hui représente 4 000 € dont 500 € de charges).

Outre la maintenance, s'agissant d'une location meublée, des frais d'achat de mobilier, de petit équipement (vaisselle, couvre-lits, accessoires de piscine...) ont été également supportés par la SIG, ainsi que l'entretien de la piscine et du jardin, soit par une prise en charge directe des dépenses, soit par des remboursements d'éléments portés dans les états de frais établis par le DG. Le total des dépenses supportées par la SIG afférentes à cette villa est important et atteint ainsi, pour 2015, 43 524 €.

La convention de mise à disposition passée entre le locataire et le propriétaire prévoit, dans le principe, la prise en charge des dépenses de fonctionnement et de renouvellement de matériel, sans en préciser les limites, s'agissant des charges d'entretien. La SIG n'a pas été en mesure de les justifier précisément et d'en garantir la vérification par le biais d'un suivi comptable analytique, cela en dépit des demandes réitérées de l'Agence, sur l'ensemble de la période d'occupation (du 2^e semestre 2013 au 1^{er} semestre 2016), témoignant ainsi un manque de rigueur certain.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Fin 2016, la SIG comptait 186 salariés (183 ETP), tous administratifs, dont 167 en CDI. L'effectif a diminué en 2016 (-6). Le ratio atteint 9,5 agents pour 1 000 logements, ce qui est très faible au regard de la moyenne des SEM ultramarines (18 en 2013)⁵. Cette situation résulte en grande partie de l'absence totale de personnel de régie et de proximité et elle se traduit, pour les services administratifs, par des recours importants à des prestataires extérieurs et à des missions temporaires (plus de 10 % d'effectif en intérim et CDD).

L'organisation de la SIG présente de multiples faiblesses : vacance de plusieurs postes clés, cloisonnement entre les services, mauvaise adéquation entre les compétences individuelles et les fonctions occupées, absence d'organisation dédiée à la gestion de proximité.

Il n'y avait, au moment du contrôle, ni directeur de la construction (parti en même temps que le DG en juin 2016 et non remplacé depuis 8 mois), ni directrice de l'aménagement (en congé de maladie depuis plus de 3 mois après plusieurs arrêts importants début 2016). Le DG par intérim assurait donc par défaut l'ensemble de ces fonctions, dans des conditions extrêmement difficiles en termes de plan de charge, mais aussi compte tenu de l'état de l'organisation de la société (cf. infra). La société indique un renforcement de la fonction direction intervenu à l'été 2017 avec le recrutement d'un DGA et d'un nouveau directeur de la construction. Parallèlement, l'autonomie de l'équipe en charge du financement et de la construction a été renforcée afin de permettre à la direction financière de se recentrer sur son cœur de métier.

L'organisation actuelle de la SIG est marquée par une lourde réorganisation des services engagée en 2014 sous l'impulsion du directeur général en fonction entre 2013 et 2016, premier mandataire social et premier professionnel du logement social à la direction de la SIG⁶.

Ces réformes visaient à rattraper un retard patent dans l'adaptation de la société aux nouveaux enjeux, en axant la gestion sur la création d'unités territoriales. L'objectif était de sortir d'un fonctionnement totalement centralisé à l'origine de nombreux dysfonctionnements. Par ailleurs, il a été engagé la mise en œuvre de procédures jusque-là inexistantes en particulier en matière de dévolution des marchés aux entreprises. De nombreux chantiers ont été engagés également concernant l'amiante, la remise en ordre des loyers, les procédures d'attributions des logements et la création d'un centre d'appel (cf. infra).

En eux-mêmes, ces objectifs apparaissaient pertinents, mais le diagnostic préalable à l'engagement de la réforme s'est révélé manifestement insuffisant. Le pilotage du projet a donc rencontré de nombreuses difficultés. Le transfert de certains postes s'est effectué en complète inadéquation avec les compétences individuelles des agents concernés. Certaines mesures se sont révélées hasardeuses, ou non réalisables. À titre d'exemple, il peut être cité la suppression hâtive des caisses, qui a contribué à l'augmentation des impayés, le transfert du suivi des financements au service construction, qui n'a pas amélioré le suivi des opérations, et la création des unités territoriales, dont une seule peut être au moment du contrôle qualifiée de pré-opérationnelle sur les six envisagées.

⁵ Source fédération des EPL.

⁶ Les précédents dirigeants étaient détachés de l'AFD.

Les avancées positives de la réorganisation ont, pour leur part, été assez peu valorisées au sein de la société. Il peut être cité notamment la réforme du processus d'attributions, la création d'un centre d'appel ou la mise en place de procédures pour le respect des règles de la commande publique.

Compte tenu des difficultés internes rencontrées pour mener à bien la réorganisation, le CA a décidé de ne pas renouveler le contrat du DG à l'issue de la première période de 3 ans en juin 2016. Une procédure a été engagée le 25 avril 2016 par les représentants du personnel au CHSCT⁷ avec exercice du droit d'alerte « *en lien avec la situation de danger grave et imminent des chargés de clientèle de la direction du Patrimoine* ». Une expertise réalisée par un cabinet spécialisé le 14 novembre 2016 signale « *un risque grave concernant la caractérisation et l'évaluation des facteurs de Risques Psychosociaux dans le travail conduisant à des atteintes à la santé* ». Elle a été remise au CHSCT le 14 novembre 2016.

Des mesures de concertation et d'écoute étaient en cours de mise en place lors du contrôle dans le cadre des mesures préconisées dans les conclusions de l'expertise.

Ce contexte engendre une situation de crise pénalisante pour la SIG et ses salariés. Les réformes sont inachevées et pourront difficilement être menées à terme, ou au contraire si nécessaire revues, sans que le CA ne fixe un cap clair.

La SIG ne méconnaît pas les difficultés inhérentes à la mise en place de la réorganisation territoriale et souligne les difficultés pratiques en matière de disponibilité de locaux. Elle précise que de son point de vue, quatre unités territoriales sur six seront fonctionnelles au premier semestre 2018.

Le contrôle interne est, par ailleurs, très insuffisant. Au regard de la taille de la société, les services du siège recourent très souvent à des prestataires dans de nombreux domaines, y compris pour des tâches qu'une formation et une responsabilisation du personnel avec une structuration des services adaptée devraient permettre d'assurer progressivement en interne (informatique, traitement des charges, analyse financière, étude prévisionnelle...). La société est donc trop dépendante de compétences externes, sur des sujets majeurs, et n'est pas en situation d'exercer un contrôle pertinent sur son activité.

Les données de synthèse nécessaires au pilotage de la société en temps réel sont peu développées et insuffisamment fiables. Le manque de transversalité des informations, de partage des bases entre services, de définition claire des termes employés et des éléments traités dans de nombreux domaines ne permettent pas à la SIG d'optimiser son fonctionnement et ont été des obstacles à la bonne réalisation du contrôle effectué par l'ANCOLS.

Parmi les défauts d'organisation les plus flagrants constatés figurent l'insuffisance des moyens de contrôle mis en œuvre pour s'assurer de l'efficacité des prestataires intervenant sur son parc, en lien avec le déficit de personnel de proximité et le nombre excessif d'interlocuteurs auxquels les locataires sont confrontés dans leurs relations avec la SIG (cf. § 4.3).

À l'issue du contrôle, la société annonce l'engagement d'un important travail de redéfinition et de formalisation des principaux processus en lien avec son nouvel actionnaire de référence, la SNI. Cet important chantier est prévu sur les trois prochaines années.

2.2.3.1 Masse salariale

La politique salariale menée par la SIG apparaît dispendieuse, peu efficace, et porteuse d'injustices. L'Agence l'illustre par trois constats détaillés infra.

Les coûts salariaux ont augmenté 2 fois plus vite que le patrimoine géré entre 2013 et 2015, en dépit de l'absence de développement des fonctions de proximité. En lien avec les embauches réalisées (18 agents) et avec la progression des rémunérations, la masse salariale a augmenté de 14 % en 2 ans, très au-delà de

⁷ CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

l'évolution du patrimoine. L'instauration progressive d'un 14^e mois par quarts depuis 2013 concourt à cette progression (augmentation de 6 % hors cet élément de rémunération supplémentaire). Cette forte augmentation n'apparaît pas justifiée par une évolution des missions de la SIG.

L'augmentation des coûts de personnel, qui représentent plus des 2/3 des dépenses de gestion, impacte les résultats. Ce coût de gestion est ainsi passé de 16,8 M€ à 20,4 M€ entre 2014 et 2015 (cf. § 6.2.1), alors même que l'organisation de proximité, point faible majeur de la SIG, n'a pas été déployée. Si la SIG souligne que la masse salariale est stabilisée depuis 2015, elle ne précise pas comment l'évolution de cette dernière pourrait être contenue dans la perspective de la réorganisation territoriale.

La SIG a volontiers recours à la procédure de rupture conventionnelle. Les versements effectués au titre de plusieurs ruptures conventionnelles ont notamment impacté l'exercice 2014 à hauteur de 800 k€ dont 260 k€ pour 4 versements. Si, dans la forme, la régularité des procédures contrôlées n'appelle pas d'observation, l'Agence émet beaucoup plus de réserves sur leur opportunité. La fiscalité portant sur les indemnités de rupture conventionnelle étant calculée sur un montant plafonné (contrairement aux indemnités de départ à la retraite), la SIG a permis à plusieurs salariés, en opérant ces substitutions, de bénéficier d'un avantage fiscal. L'intérêt pour la SIG d'avoir recours à cette procédure apparaît peu évident dans plusieurs cas, au regard des montants versés et de l'âge des intéressés.

Enfin la politique de la SIG en matière de rémunérations manque de cohérence et est excessivement complexe. Les nombreuses primes et indemnités diverses atteignent plus de 40 % du total des rémunérations. Elles ont acquises ont un caractère forfaitaire et se cumulent en faisant double, voire triple emploi.

Outre les primes d'ancienneté, 11 primes ou indemnités viennent abonder les salaires ainsi que des avantages en natures. La majorité de ces accessoires aux salaires est issue de décisions successives qui ne répondent pas à des critères objectifs de qualité et d'égalité de traitement s'agissant notamment de la prise en charge des déplacements professionnels.

Ainsi, se cumulent les primes et indemnités suivantes au sein de la société :

- 13, puis 14 mois de salaire depuis 2015 (14^e mois institué progressivement depuis 2013) ;
- prime de vacances (850 €) ;
- prime d'objectif (jusqu'à 1 mois supplémentaire de rémunération, avec une moyenne supérieure à 80 % de ce plafond) ;
- indemnité de mise à disposition de véhicule ;
- indemnités kilométriques ;
- prime de transport (67 €) ;
- prime de logement (150 €) ;
- prise en charge du délai de carence de SS ;
- prise en charge par une assurance d'un complément aux indemnités journalières au-delà de 90 jours ;
- intéressement aux résultats.

La SIG indique qu'un audit social, dont l'objectif est d'harmoniser la politique de rémunération et de revoir la classification des emplois a été engagé, sans préciser le délai de mise en œuvre d'une réforme en la matière.

Fin 2016, 6 cadres bénéficient d'un forfait de remboursement dit « carte essence » (250 € par mois), et 6 autres disposent d'un véhicule de fonction, sans que la distinction ne soit justifiée par des motifs de déplacements professionnels.

Parmi les accessoires au salaire, plusieurs dépenses, particulièrement celles liées au transport, se révèlent non justifiées et se superposent (transport, mise à disposition de véhicule, indemnités kilométriques). A contrario, la SIG ne met aucun véhicule de service à disposition du personnel amené à se déplacer, ce qui l'amène à verser en contrepartie des indemnités à de nombreux agents.

La multiplication des indemnités liées aux déplacements, leur caractère forfaitaire et historique aboutissent à une situation complexe, inégalitaire, du fait de versements non justifiés par la réalité de frais engagés. Ainsi, une indemnité de « mise à disposition de véhicule » (par le salarié) atteint 481,73 € mensuels. Justifiée à sa

création par des besoins identifiés, elle est devenue avec le temps un complément de salaire qui bénéficie à 85 salariés en 2015 dont tous n'ont pas un emploi justifiant l'usage de leur véhicule. Pour les fonctions de « technico-commerciaux » (agents en charge des états des lieux) un forfait minimum de 300 km est alloué à défaut de déclaration, soit 240,79 €/mois sur 12 mois, y compris durant les mois de congés. Outre son caractère anormalement dispendieux, ce dispositif s'avère même contreproductif dans la mesure où les agents dont la mission nécessite un déplacement ne sont clairement pas incités à le faire.

Fin 2016, la SIG a 50 prêts en cours de remboursement par ses salariés pour des achats de véhicule. Prêtés au taux de 3 % pour des montants jusqu'à 20 k€ (15 k€ en moyenne), les capitaux restant dus atteignent 246 k€ fin 2015 (739 k€ de capital initial). Les remboursements sont prélevés sur les salaires. La SIG n'a pas pu justifier que ces prêts revêtaient un caractère exceptionnel justifié par des motifs d'ordre social, afin de se conformer aux articles L. 511-5 et L. 511-6 du code monétaire du financier.

La prime d'intéressement existe depuis 2007. Elle est calculée selon des critères classiques et a atteint 600 k€ en moyenne sur les 3 dernières années (en baisse en 2015 compte tenu des résultats), montant proche d'un mois de salaire supplémentaire.

En synthèse, la SIG est donc invitée à remettre à plat l'intégralité de sa politique salariale, et à la mettre en cohérence avec le type et le niveau d'emploi exercé.

2.2.3.2 Absentéisme

L'absentéisme a presque doublé en 2016. Les perturbations constatées dans la vie sociale dans l'entreprise (cf. § 2.2.2) se sont traduites par une forte augmentation des absences, particulièrement en 2016 où le niveau, qui a presque doublé, dépasse la moyenne des OPH (6,3% en 2015), avec 9,2 % de taux d'absentéisme (3 674 jours non travaillés pour un total théorique de 39 618⁸). Ce taux était de 4,5 % en 2013 et de 5 % en 2014 et 2015.

La hausse constatée en 2016 est essentiellement imputable aux arrêts pour cause de maladie concernant les cadres et agents de maîtrise.

Cette situation ne peut perdurer et la SIG est invitée à mettre en place les actions correctives pour enrayer ce phénomène. Le plan de prévention des risques sociaux a été mis en place en 2017 par la direction générale et devra être évalué au cours de l'année 2018.

2.2.4 Train de vie de l'organisme

L'examen du train de vie de la société n'appelle pas de remarque dans le fonctionnement quotidien, à l'exception de la situation de l'ancien directeur général (cf. supra). La société est toutefois invitée à examiner la possibilité de réduire les coûts des conseils d'administration, qui apparaissent élevés (cf. supra § 2.2.1).

2.2.5 Commande publique

Selon les dispositions de l'article L. 481-4 du CCH, la SIG était soumise aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et de son décret d'application qui régissent les règles de la commande publique. À compter du 1^{er} avril 2016, l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 viennent confirmer les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures, ces principes permettant d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.

Le règlement intérieur des marchés élaboré par la société rappelle les règles et définit les procédures communes à l'ensemble des acheteurs. Depuis la réorganisation de 2014, chaque service opérationnel est responsable de la mise en œuvre. Le pôle « prévention des risques » accompagne les services et est chargé du contrôle interne a posteriori. Les premiers audits réalisés fin 2015-début 2016 mettent toutefois en exergue

⁸ Évaluation sur la base des chiffres fournis par la SIG en février 2017.

une appropriation et un respect des procédures très variables selon les directions. La société devra veiller à harmoniser les pratiques en la matière.

Le contrôle de l'ANCOLS a porté sur des marchés postérieurs à 2013 relatifs à l'entretien des ascenseurs, à la remise en état des logements avant relocation et aux menues réparations, ainsi qu'aux opérations de construction des îlots 5, 6 et 9 de l'opération de rénovation urbaine des Abymes (maîtrise d'œuvre et travaux) et aux diverses prestations intellectuelles liées à la mise en place de la nouvelle organisation. Il a permis de vérifier une traçabilité des procédures avec toutefois un éparpillement des éléments dans les différents services, ainsi qu'une appropriation et un respect des procédures très variables selon les directions.

Des irrégularités et anomalies ont été relevées pour certains contrats dans les modalités de passation et d'attribution [ordonnance n° 202005-649 du 6 juin 2005]. Par ailleurs, le rapport annuel d'exécution des marchés n'était jusqu'à lors pas établi [art. R. 433-6 du CCH].

- L'entretien des ascenseurs fait l'objet de 6 marchés séparés contractés en 2013 et 2014 dont 5 arrivés à échéance en 2016 (entre avril et août), sans possibilité de reconduction tacite, et prolongés depuis sans avenant. Une consultation pour un nouveau marché global était en cours d'élaboration lors du contrôle.
- Les marchés de maîtrise d'œuvre pour la construction des logements des îlots 5, 6 et 9 de l'opération RUZAb ont été attribués en 2013 à l'issue de procédures formalisées (appel d'offres restreints). Les rapports d'analyse des candidatures ne comportent aucun élément permettant de justifier le choix des candidats retenus pour présenter une offre au regard des critères identifiés dans l'avis d'appel public à la concurrence.
- Dans le cadre de sa réorganisation, la société a fait appel à plusieurs prestataires de façon récurrente avec des modalités de consultation réduites, voire inexistantes, traduisant une faiblesse dans l'exercice de ses prérogatives de maître d'ouvrage. Ainsi, plusieurs marchés ont été attribués à une même société pour accompagner la direction de l'aménagement dans le suivi des projets de rénovation urbaine. Après lui avoir confié une première prestation en 2012 pour un montant de 151 k€ HT à l'issue d'une procédure adaptée avec publicité locale, 5 nouvelles commandes successives lui ont été attribuées entre 2014 et 2016 pour un montant global de 198 k€ HT avec des modalités de consultation réduites (consultation de 3 prestataires) et des délais de remise des offres très courts (7 à 8 jours entre la lettre de consultation et la date limite de remise de l'offre).
- Plusieurs marchés ont également été passés sans mise en concurrence. Ainsi différentes missions ont été confiées à un même prestataire pour accompagner la réorganisation de la direction du patrimoine et la mise en place des unités territoriales (95 k€ TTC réglés en 2015 et 2016). Trois autres commandes lui ont ensuite été confiées, avec des montants systématiquement situés juste en-dessous du seuil de mise en concurrence simplifié retenu par le règlement intérieur des marchés ; c'est également le cas pour un marché pour la réalisation d'un audit financier (50 k€ TTC) qui a été attribué en 2016.

La CAO est régulièrement constituée et ses modalités de fonctionnement définies, mais le rapport annuel d'exécution des marchés qui doit être transmis au CA n'est pas réalisé. Il doit préciser pour chaque marché le montant initial, le montant total des sommes versées et, le cas échéant, les raisons de l'écart constaté.

Suite à ces constats de l'Agence, la société indique avoir présenté un premier rapport d'exécution des marchés au CA du 20 mai 2017. Outre les régularisations effectuées sur les cas cités ci-avant, elle s'est engagée à veiller à l'avenir au respect des règles de mise en concurrence.

2.3 CONCLUSION

Le conseil d'administration n'exerce pas pleinement ses prérogatives et doit redéfinir la stratégie de la société. Un nouveau cap doit être fixé afin de clarifier l'échéancier et la mise en œuvre d'une réorganisation aboutie. La société indique avoir engagé cette réflexion de fond et entend poursuivre la réorganisation initiée.

Le contrôle interne nécessite par ailleurs d'être renforcé, et la politique salariale, remise à plat. La remise en ordre des procédures liées à la commande publique, bien engagée, reste à mener à son terme.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2015, la société est propriétaire de 14 289 logements, majoritairement construits avec des financements aidés (97 %). Elle gère également 2 273 logements pour le compte de la commune de Pointe-à-Pitre et 1 715 logements pour le compte de SCI ou SA créées dans le cadre de la production défiscalisée⁹.

Ce patrimoine, d'un âge moyen de 20 ans (contre 17 ans pour les SEM d'outre-mer) est constitué à 61 % de logements collectifs. Il est réparti sur l'ensemble du département de la Guadeloupe, y compris dans les îles de Saint-Martin (579 logements), Marie-Galante (256 logements) et la Désirade (20 logements). Avec 40 % de logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), la société est largement confrontée aux problématiques de précarité des locataires et d'insécurité.

La SIG est également propriétaire de 5 structures collectives d'hébergement gérées par des tiers (1 résidence étudiante et 4 établissements d'hébergement pour personnes âgées) représentant 338 unités d'accueil.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est en augmentation constante sur les quatre dernières années (8,72 % au 31 décembre 2016 contre 4,60 % fin 2013). Hors vacance technique liée aux démolitions ou aux ventes, notamment en raison de la mise en œuvre des projets de rénovation urbaine (cf. infra § 5.2.2), la vacance commerciale (3,32 %) est toutefois inférieure à la moyenne départementale et à celle des départements d'outre-mer (respectivement 4,7% et 3,6% - données RPLS au 1^{er} janvier 2016).

Vacance au 31 décembre (en % du parc)	2013	2014	2015	2016
Vacance commerciale	1,25	2,82	3,19	3,32
dont <3 mois	0,76	1,49	1,49	1,57
dont >3 mois	0,48	1,33	1,70	1,75
Vacance technique	3,35	4,25	5,28	5,40
Vacance globale	4,60	7,07	8,47	8,72

La vacance touche plus particulièrement les logements intermédiaires (PLS) confrontés à la concurrence du marché privé et de la forte production de la société au cours des dernières années (cf. § 6.2.1). Malgré les actions ponctuelles de modération ou de blocage de l'augmentation des loyers pratiquées depuis 2013, ces derniers restent élevés (cf. § 3.2.1). Une démarche commerciale a été engagée afin d'une part d'améliorer leur attractivité en augmentant le niveau des prestations et d'autre part de développer la communication et la recherche de locataires (encarts dans la presse locale, contact avec les administrations...).

Pour le parc le plus ancien qui souffre d'un déficit d'attractivité, les opérations de rénovation urbaine de Pointe-à-Pitre et des Abymes prévoient la démolition du parc le moins attractif.

Le taux de mobilité (logements libérés dans l'année) est de 8,5 %, dont 1,1 % de mutations. Il est légèrement inférieur à celui constaté sur l'ensemble du parc social de Guadeloupe (9,3 % - données RPLS au 1^{er} janvier 2016) et en diminution sensible sur les trois dernières années (9,6 % en 2013). Il reste toutefois conforme aux engagements de la CUS (rotation entre 7 % et 10 %).

⁹ Dispositif introduit par la loi pour le développement économique des outre-mer (LODEOM) en 2009. Il permet une optimisation des subventions de l'État et la rétrocession d'avantages fiscaux afin d'assurer l'équilibre financier des opérations de logement social. Il nécessite la création d'une société porteuse à laquelle le bien est vendu en VEFA par l'organisme puis racheté à l'issue de la période de crédit-bail. Durant cette période intermédiaire l'opération est gérée par l'organisme.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Dans les départements d'outre-mer les logements sociaux ne sont pas conventionnés à l'APL et sont uniquement éligibles à l'allocation logement (AL). Toutefois, ils font l'objet de prêts aidés par l'État qui imposent aux organismes de pratiquer en retour des loyers modérés.

En 2015, le loyer mensuel médian pratiqué par la SIG s'élève à 431 € par logement et 5,97 € par m² de surface habitable. Il est facturé à terme à échoir.

Bien que supérieurs à la moyenne nationale (5,5 € le m² de SH¹⁰) ces loyers sont comparables à ceux des autres bailleurs sociaux du département et restent globalement attractifs par rapport au prix du marché privé en Guadeloupe. Ce niveau de loyer est notamment lié au poids des livraisons récentes pour lesquelles la société retient systématiquement le montant maximum de loyer autorisé, malgré l'importance des aides publiques. De plus, les loyers des logements financés en PLS sont élevés et comparables à ceux du parc privé (cf. § 3.1.2). À l'inverse, le patrimoine géré pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre offre des loyers particulièrement modestes liés, d'une part à l'ancienneté et à la typologie de ce parc et, d'autre part, à la politique de blocage des loyers pratiquée par la ville sur les dernières années.

Sur l'ensemble du parc la répartition est la suivante :

Données au 31 décembre 2015	Totalité du parc analysé	Dont logements financés LLTS	Dont logements financés LLS	Dont logements intermédiaires (PLS)	Dont logements gérés pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre
Nombre	17 689	1 576	11 839	785	2 265
Loyer mensuel médian	431 €	356 €	464 €	700 €	197 €
Surface habitable médiane (SH)	71 m ²	72 m ²	73 m ²	78 m ²	49 m ²
Loyer mensuel/m ² de SH	5,97 €/m ²	4,96 €/m ²	6,19 €/m ²	8,50 €/m ²	4,36 €/m ²

La société n'a pas mis à profit la convention d'utilité sociale (CUS) pour effectuer une remise en ordre des loyers, mais elle pratique des augmentations de loyer à la relocation.

Depuis 2012 les augmentations annuelles des loyers pratiqués sont proches du taux légal maximum.

Années	2012	2013	2014	2015	2016
Augmentation annuelle	1,90 %	2,10 %	0,90 %	0,57 %	0,08 %
Taux maximum autorisé ¹¹	1,90 %	2,15 %	1,20 %	0,57 %	0,08 %

Le manque de rigueur dans la conservation et la prise en compte des décisions de financement conjugué aux nombreuses irrégularités relatives aux modalités de révision des taux maxima des loyers autorisés se traduisent par un dépassement du loyer plafond autorisé pour 3 390 logements.

Une mission d'audit confiée en 2014 à un prestataire externe a mis en évidence des carences importantes sur la connaissance des loyers plafonds applicables (convention de financement absente et données incomplètes concernant la valeur initiale du loyer plafond, la date de valeur ou la surface). Une collecte de données et un travail de reconstitution des informations manquantes a permis de bâtir une base exploitable.

Parallèlement, depuis de nombreuses années les modalités de fixation et de révision du loyer plafond appliquées par la société sont entachées de nombreuses irrégularités liées à des erreurs dans le choix de l'indice de référence et à une absence de prise en compte des évolutions réglementaires applicables au SEM et aux départements d'outre-mer [art R. 372-1 à R. 372-19 du CCH]. De plus, lors de quelques travaux d'amélioration les augmentations appliquées n'ont pas tenu compte du loyer plafond (voir détail en annexe).

¹⁰ Données RPLS France entière (y compris DOM TOM) au 1/01/2016.

¹¹ Cf. article L. 353-9-3 du CCH.

Selon les données fournies par la société et le prestataire et contrôlées par l'ANCOLS sur un échantillon de 10 opérations représentant 475 logements, le cumul de l'ensemble des irrégularités relevées conduit à un dépassement du loyer maximum autorisé pour 3 390 logements et représente 1,36 M€ de trop-perçu au titre de l'année 2016 (environ 1,6% de la masse des loyers¹²).

La société a corrigé les loyers pratiqués à compter du 1^{er} janvier 2017. Elle a remboursé les locataires présents ou partis lésés au cours des trois dernières années (délai de prescription) en juillet 2017, pour un montant total de 4 065 k€.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Les modalités de calcul du SLS appliquées ne sont pas conformes aux engagements de la CUS [L. 441-11 et 12 du CCH].

En 2015, sur les 10 723 logements entrant dans le champ d'application du SLS (hors QPV et ZRR), 433 locataires ont été assujettis en raison de leurs ressources.

Dans le cadre de la CUS, la société a choisi de déroger du barème applicable avec pour objectif de libérer les loyers les plus accessibles pour les ménages aux ressources modestes et d'orienter les ménages en dépassement des plafonds vers les logements intermédiaire (PLS). Or les services continuent à calculer le SLS sur les bases d'une décision antérieure du CA du 8 décembre 2008 plus favorable aux locataires. La sous-évaluation du SLS facturé varie ainsi entre 25 % et 50 % selon le loyer de référence par m² de surface habitable et représente environ 4 k€ par mois¹³.

La société s'est engagé à prendre contact avec les services de l'État afin de régulariser l'application du SLS dans les meilleurs délais. L'Agence note que la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté ne permettra plus de dérogation au SLS dans le cadre de la CUS. La société devra donc appliquer à l'avenir le SLS conformément aux dispositions législatives.

Le suivi des locataires qui disposent de ressources supérieures au double du plafond réglementaire susceptibles de remettre en cause le droit au maintien dans les lieux n'est pas assuré [art. L. 442-3-3 du CCH].

À l'issue des enquêtes annuelles, aucune des procédures prévues par la loi du 25 mars 2009 sur la mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion n'est mise en œuvre. Le contrôle réalisé sur les résultats de l'enquête 2016 a permis d'identifier 4 locataires qui disposent de ressources supérieures au double du plafond réglementaire, dont 2 étaient déjà dans cette situation lors de la précédente enquête.

Suite à l'observation faite par l'Agence, la société a analysé les résultats de l'enquête 2017 et mis en place un suivi adapté. Elle a engagé la procédure sur un ménage identifié.

3.2.3 Charges locatives

Sans gestion de compteurs d'eau individuels ni de chauffage, sans régie et avec un patrimoine comprenant une part significative de logements individuels, les masses financières à appeler et à régulariser sont limitées. Certaines opérations comptent cependant d'importants espaces verts à entretenir. Les charges mensuelles représentent de l'ordre de 50 € en collectifs et de 35 € en individuels. La part de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) dans les charges a fortement augmenté ces dernières années.

La gestion des charges souffre de multiples lacunes.

Les critères de répartition des charges collectives n'appellent pas de remarque et la régularisation des charges des locataires partis est réalisée et adressée à la dernière adresse connue. En revanche, la régularisation des charges est anormalement tardive, et ce, de manière récurrente. Depuis plus de 12 ans (passage à Ikos en 2004), la régularisation n'est plus effectuée dans des délais normaux mais reportée en décembre n+1, ce qui

¹² Total des loyers, y compris commerces et foyers.

¹³ Montant calculé sur la base des données du mois de janvier 2015 fournies par la société.

augmente le nombre de locataires partis avant régularisation et gèle les montants à régulariser dans la trésorerie de la SIG.

L'origine de ces retards, selon la SIG, est un défaut de maîtrise des procédures informatiques en interne, avec la nécessité d'attendre l'intervention et la disponibilité du prestataire (Sopra). Il s'agit pourtant d'une tâche récurrente, au cœur du métier de bailleur. Les excédents de provisions constatés chaque année aggravent ce constat, les importantes sommes en jeu dues aux locataires étant conservées par la SIG sur des durées excessives. La SIG indique avoir revu depuis son processus. Ainsi la régularisation 2016 est intervenue dès juin 2017.

Beaucoup d'acomptes de charges sont en outre, chaque année, anormalement surévalués avec un excédent global de 25 à 30 %. La régularisation en décembre 2016 des charges de 2015 montre que la majorité des anomalies de provisionnement antérieurement constatées n'a pas été corrigée. Les provisions appelées pour 2014 atteignent 9 M€ pour 7 M€ de dépenses réellement récupérables. Ce provisionnement anormalement élevé, qui perdure depuis de nombreuses années, résulte soit de provisions excessives destinées à éviter la demande de compléments lors de la régularisation et jamais remises en cause, soit, dans un certain nombre de cas, de provisions infondées.

En 2015, l'excédent global de provisions a été réduit du fait de l'augmentation des dépenses mises en récupération (formalisation des marchés d'entretien, augmentation des TEOM). Toutefois, ce solde réduit masque des compensations entre des opérations présentant des excédents et d'autres des insuffisances de provisions importantes (évaluées à plus de 800 k€ de compléments de provisions à quittance). Ainsi, est-il relevé, à titre d'exemple :

- le groupe 1279 (Kassav 4, 18 logements) dont les provisions appelées représentent 2,5 fois la charge réelle : les provisions pour entretien des espaces verts et des parties communes n'ont aucune justification, cette opération étant constituée de logements individuels ; plus de 500 € sont ainsi indûment appelés pour être remboursés au terme de la régularisation, soit seulement 1 an plus tard,
- le groupe 1090 (Tivoli, 12 logements) dont, à l'inverse, les dépenses récupérables atteignent 8 300 € en 2015 pour des provisions de 3 028 €, soit un solde à réclamer de 5 272 € (439 € par locataire) ; cet écart résulte de prestations d'entretien et d'espaces verts non provisionnés.

Pour toutes les régularisations ayant entraîné fin 2016 un appel de complément aux provisions supérieur à 15 €, un étalement a été automatiquement pratiqué par la SIG, sur 10 à 12 mois, à partir de décembre 2016. Cette facilité de paiement était abusivement traduite dans les comptes au moment du contrôle (février 2017), par des créances locataires réduites aux montants facturés en décembre 2016, à l'exclusion de l'essentiel de la créance.

Au final, la situation était très complexe début 2017 : les locataires acquittaient des provisions pour les charges de 2017 toujours mal évaluées (régularisations à venir en 2018), ils étaient en attente de la régularisation des charges 2016 (probablement importante pour les raisons exposées précédemment) et, pour un grand nombre, ils acquittaient des sommes correspondant à l'étalement des insuffisances de provisions appelées sur les charges de 2015. La SIG précise qu'un nouvel ajustement est depuis intervenu, pour une application au 1^{er} janvier 2018.

Les dysfonctionnements constatés dans la gestion des charges génèrent en outre des dépenses indues pour certains locataires et, a contrario, des charges anormalement supportées par la SIG. En raison de situations devenues ingérables vis-à-vis des locataires, certaines régularisations ne sont en outre pas réalisées, in fine, les dépenses étant alors supportées par la SIG. Pour d'autres, les régularisations sont au détriment des locataires. Ainsi, il a été constaté :

- des appels de provisions pour des prestations inexistantes (entretien d'espaces verts et de parties communes pour des opérations pavillonnaires qui en sont totalement dépourvues), situations relevées pour une douzaine d'opérations dont Kassav 4, les Tamarins 2, Pomme cannelle, Belembe 2 (cf. supra)...

- des appels de provisions fortement surévalués sans motif pour une trentaine d'opérations dont Citronnelle, Papayers, Varech...
- des provisions appelées au titre de la TEOM bien qu'il n'y ait pas de taxation à charge de la SIG en 2014 (Coriandre, Aloès, Fruyapen...) ; la SIG précise que des avis d'impôts reçus en 2015 justifient a posteriori cette provision ;
- des répartitions de dépenses entre tranches mitoyennes d'une même opération non justifiées et inéquitables (Iguane 1 et Iguane 2) ; la régularisation n'a finalement été réalisée que pour les trop-perçus (bien qu'a priori erronés), les appels de compléments en régularisation pour l'autre tranche ayant été abandonnés dans la mesure où la SIG n'était pas en mesure de justifier les écarts importants de niveau des charges entre les 2 tranches ;
- des provisions appelées sur des dépenses globales concernant des opérations dont plusieurs lots ont été vendus, avec une répartition sur les seuls logements encore en location (défaut de constitution de copropriétés). Cela génère des charges indues jusqu'à 75 € pour certains locataires en 2014 (opérations 1031, 1037, 1118) ou pour la SIG lorsque les régularisations ne sont pas mises en œuvre in fine (opérations 1055 pour 10 542 € et 1071 pour 3 524 €) ;
- des TEOM payées par la SIG mais non récupérées (salle de sport opération 1136, pour 235 €) ou quittancées bien que non payées par la SIG (garderie CLSH de Crane opération 1177, pour 203 €).

Face à ces constats, la société a engagé une redéfinition du processus de régularisation des charges avec la création d'un service de comptabilité auxiliaire dimensionné pour permettre une gestion plus rigoureuse et une meilleure maîtrise des délais. L'efficacité des mesures prises devra être évaluée.

3.3 CONCLUSION

La société dispose d'un parc relativement récent avec une forte proportion de logements situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Les loyers pratiqués sont comparables à ceux des autres bailleurs du département, avec toutefois des niveaux élevés pour les opérations réalisées en PLS qui génèrent de la vacance. L'application du SLS devra être réalisée conformément à la réglementation.

La gestion des charges est défailante. La société a pris l'engagement de revoir ses procédures en la matière.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La société n'a pas mis en œuvre les mesures nécessaires pour assurer un taux de réponse suffisant à l'enquête OPS 2012. Les résultats sont donc insuffisamment fiables [art. L. 442-5 du CCH].

Le taux de réponse à l'enquête OPS 2012 (59,9 % contre 87,3 % en France métropolitaine) pourrait être sensiblement amélioré. Il est rappelé que les locataires sont tenus de répondre dans un délai d'un mois, sous peine de se voir appliquer une pénalité de 7,62 €, majorée de 7,62 € par mois entier de retard. Or, la société n'a procédé à aucune relance des locataires et n'a pas mis en œuvre les moyens adaptés pour que les locataires puissent s'acquitter de cette obligation. Surtout, le manque de fiabilité du fichier des locataires fourni par la société n'a pas permis une analyse des données de nature à permettre une meilleure caractérisation des locataires.

Les enquêtes OPS 2014 et 2016 ont été réalisées mais non exploitées. Les seules données disponibles sont donc anciennes et assez peu fiables. Cette situation est anormale, une des contreparties aux aides publiques versées au titre du logement social étant le rendu compte du peuplement effectif. Suite à cette observation de

l'Agence, la société a décidé de renforcer le suivi de l'enquête 2018 avec la mise en place de lettres de relance, ainsi que d'une lettre de notification de la pénalité encourue en cas de non-réponse.

À défaut d'autres données accessibles, l'Agence a néanmoins décidé d'analyser l'enquête OPS pour 2012. Il en ressort que 55 % des ménages disposeraient de ressources très modestes (inférieures à 40 % des plafonds réglementaires) contre 38,1 % en France métropolitaine, et près des trois-quarts disposeraient de ressources inférieures à 60 % des plafonds.

Bien que les données présentées dans le tableau ci-dessous révèlent des ressources supérieures à celles des autres bailleurs du département et d'outre-mer, elles mettent toutefois en évidence le caractère social de l'occupation avec notamment une part élevée de personnes seules et de familles monoparentales.

Enquête OPS 2012	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60%*	Revenu >100%*	Bénéficiaires de l'AL
SIG	43,0 %	6,0 %	40,0 %	37,7 %	55,0 %	69,2 %	9,8 %	62,5 %
Guadeloupe	34,9 %	8,9 %	36,8 %	40,2 %	57,8 %	71,3 %	9,1 %	61,3 %
DOM 2012**	27,9 %	13,2 %	29,6 %	48,4 %	66,6 %	79,6 %	6,3 %	62,3 %
France métropolitaine	37,4%	10,0%	20,0 %	19,3 %	38,1 %	59,9 %	10,4 %	50,6 %

* Revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources PLUS pour l'accès au logement social ;

** Données partielles disponibles pour la Guadeloupe et le Réunion uniquement.

La part de bénéficiaires de l'allocation logement (AL) est élevée. Selon les données fournies par la société, 10 528 locataires (soit 69 %) l'ont perçue au mois de décembre 2015. Avec un montant moyen de 285 € par ménage aidé, l'AL assure une couverture partielle du loyer principal (loyer moyen de 430 € pour l'ensemble des locataires) et représente 62 % de la quittance globale des bénéficiaires (y compris loyers annexes et charges locatives).

L'absence de suivi des logements en sous-occupation prive certains ménages de l'opportunité de bénéficier d'un logement mieux adapté à leur situation [art. L. 442-3-1 du CCH].

La société a engagé l'identification des locataires susceptibles d'être touchés par la perte du droit au maintien dans les lieux en raison de la sous-occupation de leur logement en 2012. Mais cette action n'a pas abouti et il n'a pas été possible d'obtenir les résultats du recensement. Au-delà de l'aspect réglementaire, cette pratique prive les locataires de la possibilité d'une meilleure adaptation du logement à leur situation dans le cadre d'un dispositif dérogatoire, notamment en matière de plafond de ressources et d'aide à la mobilité. Parallèlement, la libération de ces logements permettrait de répondre à la demande de ménages dont la composition correspond à cette typologie.

Afin de corriger cette situation relevée par l'Agence, la société a décidé de mettre en place un suivi de la sous-occupation par unité territoriale à compter de 2018.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le système national d'enregistrement du numéro unique (SNE) dénombre 10 182 demandeurs début 2016 en Guadeloupe, hors Saint Martin¹⁴. Ce nombre est stable depuis les dernières années, avec une répartition inégale selon les territoires. La communauté d'agglomération de Cap Excellence (Pointe-à-Pitre, Les Abymes et Baie-Mahault) regroupe à elle seule près de la moitié des demandes.

La société saisit les demandes sur son propre progiciel de gestion qui dispose d'une interface vers le SNE permettant la transmission automatique des données. Toutefois, le contrôle a mis en exergue des dysfonctionnements avec la présence dans le fichier de la société de 911 demandes ne disposant pas de n° unique et de 1 485 demandes anciennes (plus de trois ans) non renouvelées. Le contrôle des attributions

¹⁴ Le SNE ne permet pas pour l'instant l'enregistrement des demandeurs de Saint-Martin.

réalisées en 2015 (cf. infra) a, en conséquence, identifié l'absence d'enregistrement préalable de 158 demandes ayant fait l'objet d'une attribution.

La SIG a toutefois pris la mesure du problème et a amélioré ses procédures. L'examen du fichier des attributions réalisées au premier semestre 2016 n'a pas révélé de défaut préalable d'enregistrement au SNE.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique d'attribution approuvée par le CA du 12 décembre 2014 rappelle les critères réglementaires et définit les priorités d'attribution. Elle est complétée par une grille de cotation des demandes détaillée qui prend en compte, la situation du demandeur, les motifs de la demande et son ancienneté.

Ce CA a également décidé la création de 6 commissions d'attribution décentralisées (CAL), tout en maintenant provisoirement une CAL centrale, et validé le règlement intérieur. Toutefois, leur mise en place s'intègre dans un processus global de réorganisation de la société et de professionnalisation. Lors du contrôle, seule la CAL de Basse-Terre était effective depuis novembre 2016. Les autres attributions continuaient à être traitées par la CAL centrale. Les deux CAL se réunissent au siège selon un rythme hebdomadaire.

La politique d'attribution et le règlement intérieur des CAL ont été publiés sur le site Internet de la société en cours de contrôle, afin de se mettre en conformité avec les obligations introduites par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015 [art. R. 441-9-IV du CCH]. Le positionnement de cette information doit toutefois être revu, afin d'être facilement visible pour les demandeurs de logement (actuellement situé dans l'activité de la « direction du patrimoine »).

4.2.3 Gestion des attributions

Sur la période 2013-2015, 5 269 logements ont été attribués, soit en moyenne 1 756 par an.

Jusqu'en 2015, le processus d'attribution des logements était irrégulier [Art L. 441-2 et R. 441-3 et 9 du CCH].

Une note interne du DG du 18 novembre 2011 précisait la nature de la composition de la CAL, telle que prévue par le CCH. Le CA du 23 novembre 2011 a validé ces principes sans préciser la composition nominative. Jusqu'en 2015, une commission composée de membres du CA et des services, dont le formalisme ne respectait pas les conditions fixées au CCH, se réunissait pour examiner les seules attributions des logements neufs. Les autres attributions étaient traitées directement par les services, avec une information a posteriori de cette commission.

Une CAL centrale mise en place à partir de février 2015, en application du CCH et par décision du CA (cf. supra), a continué dans un premier temps à examiner uniquement les attributions des programmes nouvellement livrés. C'est seulement à partir de septembre 2015 que la totalité des attributions a été présentée en CAL.

De fait, la majorité des attributions intervenues avant septembre 2015 est irrégulière, en raison du processus à l'œuvre, indépendamment des attributaires retenus. L'Agence a fait le choix de focaliser les vérifications sur l'année 2015 et de ne pas opérer de constat individuel sur les attributions antérieures, compte tenu des correctifs apportés depuis par la société.

Les deux CAL mises en place (centrale et Basse-Terre) sont désormais composées réglementairement, à l'exception du représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique, membre de droit des CAL avec voix consultative, qui n'a pas été désigné. Il appartient à la société de solliciter les organismes œuvrant dans le département pour l'insertion par le logement, ou le préfet à défaut de réponse de ces dernières.

Par ailleurs, le compte rendu de l'activité des commissions qui doit être présenté une fois par an au CA n'est pas établi (cf. article R. 441-9 du CCH). Le rapport présenté au CA lors de l'approbation des comptes 2015 fournit quelques éléments sur les nouveaux locataires (nombre, ressources, et typologie des logements) mais ne donne aucune indication sur l'activité des CAL.

Alors que le délai anormalement long est de 10 ans sur le territoire de l'agglomération de Pointe-à-Pitre et de 5 ans sur le reste du département de Guadeloupe, l'analyse des attributions de 2015 relève un délai moyen

d'ancienneté de la demande de 417 jours sur l'agglomération de Pointe-à-Pitre et de 451 jours sur le reste du département. Plus du tiers des demandes ont moins de trois mois et 65 % sont traitées dans l'année alors que ces dernières ne représentent que 45 % des demandes présentes dans le fichier de la société.

Ces éléments démontrent un traitement essentiellement sur le flux. Ils interrogent également sur le réalisme du délai anormalement long et sur la réalité de la pression de la demande.

Le contrôle des attributions réalisées en 2015 a révélé 35 irrégularités pour dépassement de plafonds de ressources ou absence de justificatif [art. L. 441-1 et art. L. 342-14 I du CCH]. Elles concernent 4 LLTS, 17 LLS et 14 PLS.

Le contrôle sur fichier a porté sur 1 707 attributions réalisées en 2015, complété par l'examen d'un échantillon ciblé de 64 dossiers. Les irrégularités relatives à l'absence de passage dans une CAL conforme au CCH n'ont pas fait l'objet d'un relevé individuel, compte tenu du correctif apporté depuis par la société.

Des dépassements de plafonds de ressources ont été mis en évidences pour 32 dossiers. Il peut notamment être relevé :

- 3 dépassements supérieurs à 100 % des plafonds (dont deux LLTS) ;
- 12 dépassements compris entre 25 et 55 % des plafonds (dont un LLTS et six LLS) ;
- 7 dépassements compris 10 et 25 % des plafonds (dont un LLTS et deux LLS).

La SIG indique que la CUS identifie le fait que des dérogations sont envisageables au titre de la mixité sociale ou en cas de vacance grave. Toutefois, en l'absence de cahier des charges de gestion sociale comportant une analyse du peuplement et identifiant les immeubles pouvant faire l'objet de dérogation, les dispositions de l'article R. 445-8 du CCH ne sont pas appliquées. L'irrégularité n'est donc pas levée pour ces cas de dépassements.

Par ailleurs, les justificatifs des ressources ou de la catégorie de ménages sont absents pour 3 dossiers et les informations fournies à l'issue du contrôle par la société ne figuraient pas dans les dossiers et n'ont pas été obtenues durant le contrôle, malgré les demandes réitérées. Cela confirme le constat fait par l'Agence lors du contrôle sur dossiers, à savoir : le manque de fiabilité des données fournies, mais également le manque de rigueur dans l'instruction des dossiers (ressources ou catégorie de ménages figurant dans la base informatique et (ou) dans la fiche d'instruction de la demande, erronés).

Il convient de noter qu'à deux exceptions près, toutes les irrégularités relevées concernant les caractéristiques des ménages attributaires portent sur des décisions antérieures à la mise en place de la nouvelle organisation en septembre 2015 qui apporte a priori une meilleure sécurisation dans le processus d'attribution. Ces résultats mériteront d'être confirmés.

L'obligation de présenter 3 candidatures pour une attribution n'est pas respectée [art. R. 441-3 du CCH] et le processus d'attribution manque de fluidité, ce qui contribue à augmenter les délais de remise en location et pèse sur la vacance.

Depuis la mise en place de la nouvelle organisation, la société n'a pas pris les dispositions adaptées pour assurer le respect de la réglementation en matière de sélection des candidats. En effet, le CCH prévoit que « sauf en cas d'insuffisance des candidats, les commissions examinent au moins trois candidatures pour un même logement à attribuer ». Or l'analyse des procès-verbaux des CAL du mois de septembre 2016, révèle que pour près des trois-quarts des logements présentés (hors relogement), la CAL n'a examiné qu'un seul dossier. Cette pratique est notamment systématique pour les logements livrés, et majoritaire pour les logements réservés.

Le manque de candidats évoqué par la société pour certains territoires ou certains logements (PLS) n'est pas suffisant pour expliquer ce taux. En effet, même dans les deux unités territoriales de l'agglomération pointoise (UT3 et UT4), les taux de logements pour lesquels une seule candidature a été examinée en CAL sont de

respectivement 42 % et 58 %. De plus, l'absence de désignation de suppléant prive la société de la possibilité d'attribuer le logement en cas de refus de l'attributaire retenu.

Malgré le contact des demandeurs avant attribution, environ la moitié des logements attribués au cours des deux dernières années ont été refusés par les demandeurs, ce qui contribue à augmenter les délais de remise en location. L'analyse réalisée sur 1 226 logements libérés en 2015 et ayant fait l'objet d'une nouvelle attribution, révèle un délai moyen de 3 mois entre le départ de l'ancien locataire et l'entrée du nouveau, ce qui dénote d'une faible réactivité et pèse sur la vacance. L'analyse des refus engagée par la société mais non aboutie doit être reprise et affinée, afin d'identifier les motifs de ces refus et de renforcer le travail d'adaptation de la proposition à la demande. La SIG précise qu'une première analyse réalisée sur les quatre premiers mois de l'année 2017 révèle que sur 1 701 candidats reçus, seuls 40 % ont accepté d'être positionnés sur un logement. Le problème persiste donc et aurait même tendance à s'aggraver.

La société précise en revanche que sur l'année 2017, le service en charge des attributions parvient à présenter désormais et en moyenne deux candidatures par logement, révélant une progression.

Par ailleurs, le circuit interne de traitement des dossiers et de remise en location reste complexe et inefficace. Le demandeur est reçu par le chargé d'attribution pour mise à jour de sa demande avant la CAL. Après la CAL, le technico-commercial fait visiter le logement et établit l'état des lieux, mais c'est le chargé de clientèle qui lui fait signer le bail. Ajoutée aux délais de réalisation des travaux de remise en état confiés jusqu'à fin 2017 à plusieurs entreprises, cette multiplication des intervenants est manifestement de nature à allonger les délais. Les nouveaux marchés multi-attributaires confiés à partir de 2017 à des entreprises « tout corps d'état » (cf. § 2.2.4) devraient toutefois permettre de mieux gérer les délais d'intervention, et une réflexion sur l'organisation du circuit interne a été engagée à l'issue du contrôle.

4.2.3.1 Gestion des contingents

Au 31 décembre 2015, hors contingent préfectoral, 27 % des logements relèvent d'un droit de réservation, dont 4 %, au bénéfice de collecteurs du réseau d'« Action Logement ». Compte tenu des modalités de gestion des réservations au titre du contingent préfectoral et du renoncement de certains réservataires, la société dispose d'une importante marge de manœuvre dans la gestion de ses attributions.

En Guadeloupe, la gestion du contingent préfectoral destiné à l'accueil des publics prioritaires est déléguée aux organismes sur la base de critères peu contraignants. La convention signée le 31 mai 2014 ne prévoit pas d'objectif à atteindre par bailleur. Les ménages retenus par la commission de médiation du droit au logement opposable ou identifiés prioritaires font l'objet d'une demande directe de la part des services de l'État lors des CAL auxquelles ils participent. Dans ce contexte la société répond aux demandes exprimées.

4.2.3.2 Contrat de location

Le contrat de location a été redéfini. Il est complet et présente un bon équilibre des parties. L'état des risques naturels et technologiques est joint.

Le suivi des attestations d'assurance n'est pas assuré [art. 7-g de la loi n°89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs]. Le recensement effectué dans le cadre du contrôle a révélé que, fin 2016, 80 % des locataires n'ont pas fourni une attestation d'assurance à jour. La parution d'une information générale dans le journal des locataires et l'insertion d'un courrier de relance lors des enquêtes SLS ne sont pas suffisants. La société ne souhaite pas souscrire une assurance pour le compte du locataire, récupérable auprès de celui-ci, comme le lui permettent les dispositions introduites par la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) du 24 mars 2014. Elle doit donc renforcer le suivi des attestations à fournir par le locataire.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le contact avec les locataires est éclaté entre les chargés d'attribution qui reçoivent les demandeurs et préparent les attributions, les technico-commerciaux qui réalisent les états des lieux, les chargés de clientèles

qui suivent les locataires à partir de la signature du bail, le centre de relation-client qui assure l'accueil téléphonique, et les techniciens de patrimoine qui gèrent les réclamations.

La société n'assure pas sa mission essentielle de gestion de proximité. Les obligations réglementaires de gardiennage ne sont pas respectées [art L. 127-1 et R. 127-1 à R. 127-4 du CCH].

La gestion du patrimoine et la relation avec les locataires sont historiquement très centralisées. La réorganisation engagée est balbutiante (cf. supra § 2.2.2), et la présence sur le terrain, très insuffisante. Bien que le patrimoine soit administrativement réparti en 6 unités territoriales, 2 seulement ont été déployées sur le terrain (7 personnes à Basse-Terre et 4 personnes à St-François). Si l'on intègre la présence de 2 personnes sur l'île de Saint-Martin, trois quarts du patrimoine demeurent gérés directement depuis le siège. De surcroît, la délimitation des missions entre les unités territoriales et le siège est aujourd'hui mal définie ou inefficace (cf. supra § 4.2.3, remises en location).

De plus, la société ne dispose d'aucune présence sur site, y compris pour les ensembles immobiliers de plus de 100 logements soumis au décret sur le gardiennage (environ 27 immeubles ou groupes d'immeubles)¹⁵. Ce déficit de présence sur le terrain a un impact sur les coûts de gestion, minorés d'environ 1 M€ de dépenses par an. (cf. § 6.2). Historiquement, la société s'est appuyé sur les associations de locataires pour assurer la vigilance sur son patrimoine : 43 associations de locataires, représentant 8 510 logements, soit la moitié du parc. Cette pratique institutionnalisée, avec une réunion mensuelle de toutes les associations en présence de la direction, pour positive qu'elle soit, n'est pas suffisante. Elle conduit par ailleurs à transférer sur ces associations une responsabilité de lien direct avec le locataire qui incombe au bailleur et qui constitue son cœur de métier.

Cette fragilité est confirmée par la première enquête de satisfaction réalisée en 2015 dans le cadre du dispositif inter bailleurs « Avisio »¹⁶. Seulement 64 % des locataires sont satisfaits (contre 80 % en métropole), avec pour principaux points d'insatisfaction le temps de présence du personnel de proximité (60,4 % d'insatisfaits). La visite de patrimoine a également mis en évidence les nombreuses carences liées à la faiblesse de la gestion de proximité. Ainsi, ont été constatés à des degrés divers, un déficit de traitement des dépôts sauvages à proximité des containers à ordures et dans les parties communes, un défaut manifeste de surveillance de certains immeubles, une absence généralisée d'affichage dans les parties communes -y compris des numéros d'urgence-, et l'absence de traitement de dysfonctionnements techniques (éclairage, infiltrations, etc.).

Depuis 2016, les techniciens de maintenance sont chargés de la surveillance du patrimoine, du suivi des prestations réalisés par les entreprises ainsi que du traitement des réclamations techniques (hors 1^{er} mois après l'entrée dans le logement). Cette organisation en cours de mise place n'a pas été évaluée par la SIG. Toutefois, ni le volume du patrimoine affecté par technicien (en moyenne 1 000 logements), ni sa dispersion géographique sur certains secteurs ne permettent a priori d'assurer une présence suffisante et ne peut compenser l'absence de personnel de proximité.

Face à ces constats de l'Agence, la société considère que la réorganisation engagée est globalement suffisante pour corriger la situation dès lors qu'elle sera aboutie. Elle s'engage toutefois à entreprendre en 2018 une « étude sur les conditions de mise en œuvre d'un plan de gardiennage ».

Les autres causes majeures d'insatisfaction des locataires sont le traitement de la demande d'intervention (65,7 %) et l'information transmise sur l'état d'avancement de la demande (64,1 %). Face à ce constat, la société a créé en 2016 un numéro d'appel unique et un centre de relation-client qui centralise tous les appels téléphoniques et courriers reçus au siège. Ce dispositif permet d'améliorer la traçabilité des demandes et de répondre directement à une part importante des demandes non techniques. Il s'agit incontestablement d'un

¹⁵ Les bailleurs ont l'obligation d'affecter une personne à temps plein ou équivalent temps plein par tranche de cent logements locatifs situés dans un immeuble ou groupe d'immeubles collectifs formant un ensemble situé soit dans une zone urbaine sensible, soit dans une commune dont la population dépasse 25 000 habitants ou qui est comprise dans une aire urbaine d'un seul tenant regroupant au moins 50 000 habitants.

¹⁶ Questionnaire réalisé auprès de 2 405 locataires représentatifs du patrimoine et de la population logée.

progrès. Toutefois, les lacunes dans le suivi du dispositif ne permettent pas à la société d'obtenir des résultats satisfaisants.

En complément du centre d'appel, la société n'a pas mis en place de dispositif adapté de suivi du traitement des réclamations techniques. Ainsi, fin 2016, parmi les 11 221 réclamations enregistrées dans l'année, 6 068, soit plus de la moitié, figuraient toujours dans la base informatique comme non prises en compte, et ce, malgré une relance des locataires dans 2 608 cas.

Bien que des délais de traitement soient en théorie définis, aucun véritable contrôle de leur respect n'est effectué, ni au niveau des unités territoriales, ni au niveau des directions opérationnelles. Le seul objectif fixé aux responsables d'unité territoriales est de répondre à 70 % des réclamations techniques dans l'année. Cet objectif n'a pas de sens, puisqu'il ne permet pas de mesurer les véritables délais de traitement. Il caractérise en outre un manque d'ambition dans ce domaine.

Consciente que ce dispositif récent doit être amélioré, la société a engagé, à l'issue du contrôle, une réflexion sur les ajustements nécessaires.

Le nouveau plan de concertation locative pour la période allant de mars 2015 à février 2019 a été signé le 22 juin 2016. Les réunions du conseil de concertation locative restent limitées aux obligations réglementaires et à la répartition des subventions. Aucun accord collectif n'a été signé. La concertation directe est toutefois très active, avec des réunions régulières (7 en 2016) des 43 associations de locataires, représentant 8 510 logements, soit la moitié du parc (cf. supra).

Le dépôt de garantie a été restitué, pour 84 % des locataires partis en 2015, au-delà du délai réglementaire de deux mois, et les évolutions réglementaires qui visent à réduire ce délai à un mois dans certaines situations n'ont pas été prises en compte [art. 22 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifié par art. 6 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 et par l'art. 82 de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015].

L'analyse des données relatives aux logements libérés en 2015 révèle que la restitution du dépôt de garantie est intervenue au-delà du délai réglementaire de deux mois pour 563 locataires partis en 2015, soit 84 % des locataires concernés, dont 159 issus de logements qui n'ont fait l'objet d'aucune réparation susceptible d'expliquer le retard de remboursement. Ces éléments doivent être examinés à l'aune des nouvelles dispositions réglementaires qui réduisent le délai de restitution du dépôt de garantie à un mois lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée. La société s'expose à des risques de pénalités (10 % de loyer par mois de retard) et doit améliorer sa procédure en la matière.

En réponse à l'observation de l'Agence, la société s'engage à revoir sa procédure afin d'améliorer le délai de restitution des dépôts de garantie. Elle se fixe comme premier objectif d'atteindre un taux de 80 % des restitutions dans un délai de deux mois.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

L'accompagnement social des locataires, y compris le montage des dossiers FSL et primo-débiteurs, est confié à une association commune à l'ensemble des bailleurs de Guadeloupe (association guadeloupéenne pour l'accompagnement social).

Les montants relatifs aux impayés fournis par le service de la gestion locative ne sont pas corroborés par les données comptables. Cette discordance illustre le manque de transversalité et de contrôle interne préjudiciable au bon management de la société (cf. supra § 2.2.3). Les chiffres issus de la comptabilité sont seuls utilisés pour les analyses en montants, les données fournies par le service de gestion locative étant exploités pour les informations relatives aux procédures et pour certaines données ponctuelles.

Une anomalie constatée fin 2016, nouvelle illustration d'un défaut de coordination des services, a amené l'Agence à corriger les chiffres comptables (provisaires) des créances locataires fin 2016, les montants comptabilisés n'incluant que la partie quittancée en décembre 2016 des créances issues de la régularisation

des charges 2015 (la régularisation débitrice de 826 k€ ne se traduisait ainsi que par 83 k€ d'impayés comptabilisés, 743 k€ dont le paiement sera étalé en 2017 n'étant pas pris en compte).

Le taux d'impayés a presque triplé entre 2012 et 2016. Les impayés et irrécouvrables représentent près de 20 % du quittancement en 2016, soit un tiers au-dessus de la médiane des bailleurs sociaux.

Les impayés de loyers (irrécouvrables inclus) atteignent 16 M€ fin 2015 et sont évalués à 18,7 M€ fin 2016 (sous réserve de chiffres définitifs). Plus d'un tiers concernent des locataires partis. Compte tenu du faible montant des créances inscrites en irrécouvrables dans les comptes provisoires 2016 (la moitié environ des années antérieures), la progression réelle peut être estimée de l'ordre de 3 M€ en 2016 et de 12 M€ en 4 ans, soit en moyenne +30 % par an.

Parmi les augmentations récentes les plus significatives figurent les logements gérés pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre ainsi que les foyers, commerces et bureaux qui ont plus que doublé en 2016.

Évolution des impayés	2012	2013	2014	2015	Évaluation 2016
Créances locataires et irrécouvrables ¹⁷(en k€)					
Total impayés + non-valeurs	6 662 k€	8 255	9 565	16 050	18 710 ¹⁸
En % des loyers et charges quittancés	8,5 %	10,2 %	11,4 %	17,7 %	19,8 %*
Médiane ¹⁹		+13,5 %	14 %		
Évolution annuelle des créances locataires (en % des loyers et charges quittancés)	+2,4 %	+2,8 %	+2,3 %	+7,7 %	+3,3 %
Médiane		+1,3 %	+1,3 %		

La forte croissance des impayés locatifs est en grande partie liée à des dysfonctionnements et à la mise en œuvre de mesures internes inappropriées.

Hormis la tendance à la hausse « naturelle » des incidents de paiement (nombre croissant d'impayés dès les premiers mois d'occupation, absence de réaction des locataires aux différents stades de procédures), plusieurs éléments se sont conjugués ces dernières années pour renforcer la tendance alarmante : réorganisation insuffisamment préparée des métiers en contact avec la clientèle, suppression hâtive des encaissements au siège et défaillances informatiques majeures.

La suppression des caisses décidée début 2015 a ainsi duré deux mois, avant une remise en service partielle imposée par les perturbations constatées (en partie dues à l'inadaptation de l'accueil des services de La Poste vers lesquels les encaissements étaient majoritairement transférés). Cette mesure, inappropriée dans sa mise en œuvre, a fortement contribué à perturber le fonctionnement des services et elle a généré des impayés supplémentaires.

L'absence de suivi des relances et des procédures contentieuses à partir de mai 2015 (dysfonctionnements informatiques lors du changement de version du logiciel Ikos) a également été déterminante concernant les impayés déjà existants. Fin 2016, 927 locataires présents ont des dettes de plus de 5 k€, dont 100 de plus de 10 k€ (total d'1,4 M€ pour ces seuls 100 locataires).

Si un rattrapage a été engagé fin 2016, des dysfonctionnements perdurent début 2017.

Le niveau des actions au stade des premières relances n'est pas traçable (absence de données relatives au nombre d'appels téléphoniques et de courriers de relance) et ces actions en phase « amiable » assurées par les 16 chargés de clientèle sont a priori trop tardives et globalement insuffisantes (relances téléphoniques

¹⁷ Somme des créances locatives du bilan et des pertes sur irrécouvrables de l'année.

¹⁸ 18 710 = 17 295 k€(c/411) + 472 k€ (c/654) à la balance provisoire 2016 + 743 k€ omis de régularisation des charges 2015 (les chiffres indiqués par la direction du patrimoine sont supérieurs, avec un total de 19 519 k€, écart non expliqué).

¹⁹ Source « Boléro », ensemble des organismes de logement social.

aléatoires, absence de courrier de rappel avant plus de 2 mois, pas de démarche suffisamment rapide et personnalisée).

Le passage à la phase contentieuse, accéléré ces derniers mois, se heurte à la capacité des agents à traiter l'ensemble des dossiers dans de bonnes conditions (4 chargés de contentieux). Le raccourcissement de la phase « amiable » ou précontentieuse peut même présenter un risque de contre-productivité dans ces conditions, d'autant que l'outil informatique dont disposent les agents pour le suivi des actions contentieuses ne fonctionne pas correctement.

Les actions importantes de rattrapage entreprises en toute fin d'année 2016 se traduisent par un nombre d'interventions en forte hausse (cf. annexe 7.8) mais sans encore de résultat significatif en termes d'évolution du stock d'impayés. Les principales mesures, tardives mais volontaristes, sont :

- l'instauration d'une seconde date proposée aux locataires pour les prélèvements automatiques ;
- le développement des paiements par carte bancaire ;
- la reprise des procédures quasi abandonnées en 2015 à tous les stades, avec en particulier plus de 3 000 dossiers transmis à huissier, 1 000 procédures de résiliation de bail engagées et 500 expulsions prononcées, dont 25 effectives.

Concernant la prévention et la phase précontentieuse, domaines insuffisamment explorés par la SIG, un projet de premier courrier de relance « amiable » a été présenté à l'Agence, qui devait être mis en œuvre au 1^{er} trimestre 2017. L'installation de bornes de paiement acceptant les espèces était par ailleurs à l'étude.

Les actions de relance du contentieux locatif ont manifestement trop négligé les dettes relatives aux foyers, bureaux et commerces dont les créances sont passées en 2016 de 628 k€ à 1 529 k€.

Face à ces constats de l'Agence, partagés par la société, un audit de modalités de traitement des impayés a été réalisé en juin 2017, et plusieurs actions sont d'ores et déjà engagées afin de corriger la situation. Il peut notamment être relevé la mise en place d'une procédure précontentieuse, l'optimisation des dispositifs d'aides et d'accompagnement des ménages, une extension des missions d'auxiliaires de justice et un suivi renforcé des échanges avec la CAF. Les résultats obtenus devront être évalués.

4.5 CONCLUSION

La procédure d'attribution des logements était irrégulière jusqu'en 2015. La société a, depuis, apporté des correctifs permettant de sécuriser le dispositif. Il devra toutefois être évalué avec davantage de recul. Une plus grande fluidité du processus de mise en location devrait également être recherchée afin de réduire la vacance commerciale.

Le développement des impayés, considérable depuis quelques années, atteint un niveau extrêmement élevé. Des actions correctives ont été engagées pour tenter d'enrayer cette dérive, essentiellement par la mise à disposition de moyens de paiements modernes et le durcissement du contentieux. Ils sont encore très insuffisants, en particulier en matière de précontentieux, où la SIG paie manifestement son manque de présence auprès des locataires. Un plan d'actions a été élaboré en juin 2017 pour améliorer la situation.

La gestion de proximité constitue une carence majeure de la société, qui doit l'amener à reconsidérer sa stratégie globale en faveur de la prise en compte du locataire.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La CUS signée le 30 mai 2011 contractualise les engagements pour la période 2010-2015. Elle s'appuie sur le diagnostic et les enjeux patrimoniaux définis dans le PSP 2010-2017.

La société s'est engagée à maintenir son développement sur l'ensemble du département, avec un objectif de production annuelle de 400 logements locatifs minimum et de 150 à 200 en accession. En complément, elle a également souhaité réaliser des opérations d'hébergement spécialisé.

En matière de maintenance, son objectif est de traiter simultanément le renouvellement d'un parc vétuste, notamment dans le cadre de la rénovation urbaine de Pointe-à-Pitre et des Abymes, et le confortement parasismique du parc. Le PSP 2010-2017 prévoit des travaux de gros entretien sur 172 résidences représentant 12 518 logements, la résidentialisation de 55 résidences représentant 3 968 logements et le confortement parasismique de 78 résidences représentant 5 966 logements (cf. § 6.2.2 et 6.4). La société a par ailleurs engagé une politique de vente avec 7 opérations représentant 582 logements (cf. § 6.5).

Un nouveau PSP a été élaboré pour la période 2014-2023 et validé par le CA du 10 avril 2014, puis actualisé en 2016. Il renforce les objectifs de production, avec 760 logements locatifs en moyenne par an et 140 en accession sociale, et identifie de nouvelles opérations mises en vente afin de libérer des fonds propres nécessaires à ce développement (900 logements inscrits au plan de vente). Cette volonté d'augmenter le rythme de production a toutefois été confrontée à la difficulté de mobilisation du foncier et aux capacités de la société (cf. § 5.2.1).

Le PSP actualise également les besoins de maintenance, avec notamment une prévision 94,2 M€ de travaux de réhabilitation et la poursuite de la sécurisation sismique de 3 200 logements, et intègre de nouveaux besoins liés d'une part au vieillissement de la population (plan senior), et d'autre part à la forte exposition du patrimoine au risque sanitaire lié à une exposition à l'amiante.

Le patrimoine géré pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre souffre d'une absence de stratégie patrimoniale. Ce patrimoine de 2 263 logements est composé essentiellement de petits logements aux loyers très modérés (cf. § 3.2.1), et joue un rôle social avéré. Propriété de la ville et géré par la SIG dans le cadre d'un mandat de gestion (en cours de renégociation), ce parc est aujourd'hui vétuste et peu entretenu. La SIG en assure l'entretien courant et la remise en état des logements à la relocation, mais il n'y a pas de travaux de réhabilitation programmés. Pourtant, ce patrimoine est fortement concerné par les risques sismiques et ceux liés à une exposition à l'amiante. Le contrôle a également relevé que les termes financiers de la convention (cf. infra § 6.2.1) étaient manifestement en défaveur de la SIG.

L'Agence recommande donc, dans le cadre de la négociation du mandat de gestion avec la ville de Pointe-à-Pitre, que soient évoqués le devenir de ce parc dont la gestion nécessite une compétence immobilière, mais également, des moyens financiers en termes d'investissements, afin de le remettre à niveau.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

De 2011 à 2015, 2 117 logements ont été livrés et 2 080 mis en service. Si l'on tient compte des démolitions, des ventes et des transformations de logements, l'augmentation annuelle est de 1,9 % en moyenne.

Évolution du patrimoine²⁰	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Logements mis en service	196	217	435	696	536	2 080
dont VEFA	166	64	126	508	203	1 067
Logements vendus	30	50	21	32	30	163
Logements démolis	0	0	378	0	0	378
Logements transformés	0	5	0	0	0	5
Évolution annuelle	166	162	36	664	506	1 534

Les résultats sont, à ce stade, conformes aux engagements de la CUS (400 logements par an), mais sensiblement inférieurs aux objectifs fixés par le PSP élaboré en 2014 (760 logements locatifs par an) et jugés aujourd'hui surévalués par la société. Les prévisions de livraisons à venir en 2016 et 2017, réalisées à partir de l'analyse du planning des opérations en cours, marquent un net infléchissement du rythme de mise en service (582 logements en deux ans, soit à peine 300 logements par an).

La construction neuve représente la totalité de la production, avec plus de la moitié réalisée en VEFA. La typologie de l'offre nouvelle tend à se rapprocher de l'évolution de la demande. La société a renforcé la production de T2 et de T3 afin de prendre en compte l'augmentation du nombre de personnes seules et de familles monoparentales.

Typologie de l'offre de logement	T1/T2	T3	T4	T5 et +
Patrimoine au 31/12/2011	16 %	45 %	34 %	5 %
Logements mis en service de 2011 à 2015	8 %	69 %	22 %	1 %
Prévisions de livraison 2016-2017 (1 061 logements)	29 %	43 %	23 %	4 %
Demandes au 31/12/2015	36 %	42 %	20 %	2 %

La majorité des logements a fait l'objet d'un financement LLS (71 %). Toutefois, la production de logements financés en PLS a représenté le quart de la production et continue à représenter 9 % des logements à livrer en 2016-2017. Dans un contexte de forte paupérisation de la demande, cette production est inadaptée et rencontre des difficultés de commercialisation caractérisées par un taux de rotation élevé (13,5 % contre 8,5 % pour l'ensemble du patrimoine) et une vacance importante (13,5 % de vacance financière en 2015).

L'analyse des attributions prononcées en 2015 (145 PLS) révèle que 67 % des ménages pouvaient prétendre à un logement social ordinaire (LLS) et que la moitié d'entre eux disposait de ressources inférieures aux plafonds applicables au logement très social (LLTS). Par ailleurs, face à ces difficultés de commercialisation, la société a effectué des attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources (cf. § 4.2.3).

À l'inverse, alors que le parc existant comporte peu de logements très sociaux (LLTS) la production reste faible, représentant seulement un ratio de 3 % sur la période 2011 à 2015. Ce taux augmente légèrement dans les dossiers de financement déposés mais ne se traduit pas encore dans les livraisons récentes ni dans celles à venir (4 % des livraisons de 2016-2018).

Part des LLTS	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*	2018
dans les logements financés	6 %	0 %	3,5 %	9,6 %	16,4 %			
dans les logements mis en service	3,3 %	0 %	12,2 %	0 %	3,4 %	1 %	0 %	18 %

La société a également livré une résidence étudiante de 97 logements gérés par le CROUS et trois établissements pour personnes âgées représentant 152 places d'hébergement.

5.2.2 Rénovation urbaine

Deux importants projets de rénovation urbaine de l'agglomération pontoise ont fortement mobilisé la SIG.

Le projet de rénovation urbaine de Pointe-à-Pitre, conventionné en 2006 par l'ANRU, doit remodeler en profondeur plusieurs quartiers de la ville et requalifier le centre ancien par la construction de nouveaux

²⁰ Données SIG : logements en propriété et logements construits dans le cadre du dispositif de défiscalisation.

logements dans le foncier libéré. Celui des Abymes, conventionné en 2009, vise la requalification des espaces urbains et des logements de deux quartiers séparés par une route nationale (« Grand Camp » et « le Raizet »).

État d'avancement des projets de rénovation urbaine au 30 septembre 2016

	logements à démolir		construction			réhabilitation			résidentialisation		
	prévus	démolis ou en cours	prévus	livrés	en cours	prévus	livrés	en cours	prévus	livrés	en cours
Pointe à Pitre	1 285	502	1 308	674	129	650	0	140	1 567	1 567	0
dont SIG*	756	449	808	438	88	0	0	0	0	0	0
Les Abymes	1 363	484	1 542	453	281	1 607	951	184	681	315	182
dont SIG*	1 185	377	1 040	353	320	1 097	625	0	499	315	0

* Données fournies par la société.

Les difficultés liées au désamiantage et les surcoûts générés ont retardé les projets de démolitions et de réhabilitation (ex : opération de démolition « les plaines Grand Camp » aux Abymes). Quoiqu'il en soit, les projets suivent leur cours et sont loin d'être achevés. Ils vont donc mobiliser les ressources de la SIG pendant plusieurs années (cf. infra analyse financière).

Dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), les projets retenus se situent tous dans l'agglomération de Pointe-à-Pitre. Le protocole de préfiguration était en cours d'élaboration lors du contrôle.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Depuis la réorganisation de 2014, la recherche foncière est assurée par la « direction du développement ». Face à la cherté et à la rareté d'un foncier correctement équipé et adapté aux besoins, la société a engagé en 2016 un recensement de ses réserves foncières afin d'améliorer leur valorisation. Une première analyse permet d'identifier un potentiel permettant la construction théorique d'environ 2 600 logements.

La « direction de la construction » est en charge des études de faisabilité, du montage et du suivi des opérations neuves.

Les programmes livrés depuis 2011 ont été, pour plus de la moitié, réalisés en VEFA. Le recours au dispositif de défiscalisation introduit par la loi LODEOM en 2009 a été largement utilisé (70 % des livraisons). Il permet une optimisation des subventions LBU qui, couplées avec les avantages fiscaux, permettent d'assurer l'équilibre financier des opérations avec un niveau de fonds propres quasiment nul. Ces montages financiers génèrent en revanche une forte mobilisation de la trésorerie de la société en préfinancement des programmes, à l'instar de son activité d'aménagement. Cette situation explique l'importance du besoin en fonds de roulement de la société et l'impératif pilotage fin de sa trésorerie (cf. infra § 6.3).

Selon les données fournies par la société, le prix de revient moyen des programmes livrés depuis 2011 est de 1 845 € TTC/m² de surface habitable pour les opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe. Il atteint 2 110 € TTC/m² pour les opérations acquises en VEFA. Bien que fortement impacté par le coût des VRD et des besoins de confortement des sols, ces coûts restent stables sur la période, avec une légère baisse depuis 2014. Ils sont toutefois minorés par la sous-évaluation des coûts internes (cf. § 6.1). L'absence d'observatoire des coûts de la construction en Guadeloupe ne permet pas d'évaluer le niveau de maîtrise de ces prix de revient. En valeur absolue, ils s'avèrent proches des prix constatés en métropole sur des territoires moyennement tendus.

Malgré l'intégration, dès la demande de financement, d'un poste « aléas et imprévus », l'écart entre le prix de revient prévisionnel et le prix de revient final atteint 10 % en moyenne sur les opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe. Des écarts importants pour certaines opérations peuvent être liés à des défaillances d'entreprises (ex : opération « les frégates Marigot » à Terre-de-Haut) ou à des surcoûts dus à l'état des sols.

L'importance des projets abandonnés a été relevée. Sur la période 2014 et 2015, 27 projets ont ainsi été abandonnés pour un coût global de 2,9 M€, dont 630 k€ pour une seule opération au stade des travaux

(opération « Bord-de-bas » à Terre-de-Bas). Les autres opérations ont été abandonnées au stade des études préliminaires. Ce faisant, la société a souhaité recentrer ses efforts sur les opérations apparaissant réalisables.

L'analyse des opérations livrées depuis 2011 met par ailleurs en évidence des délais de réalisation particulièrement élevés, notamment en maîtrise d'ouvrage directe avec en moyenne cinq ans entre la décision de financement et la mise en service. La société invoque la lenteur des différents concessionnaires pour procéder au raccordement aux réseaux (eau, électricité, téléphonie...). Face à ce constat, la « direction de l'aménagement » a la charge d'anticiper ce phénomène en fournissant à la direction de la construction des terrains correctement desservis.

L'organisation de la direction de la construction, perturbée au cours des dernières années (cf. § 2.2), a probablement contribué à accroître ces délais qui ont un impact financier significatif (loyers non perçus, charges de gardiennage..., cf. § 6.2). La société considère que le remplacement des dispositifs de défiscalisation par celui du crédit d'impôt sera de nature à réduire les délais administratifs préalables au démarrage des opérations.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La stratégie en matière de politique de maintenance du patrimoine nécessiterait d'être précisée. Les travaux d'investissement et de gros entretien font l'objet d'une identification des besoins établie en fonction de l'âge des différents composants, d'une visite annuelle du patrimoine et des demandes des responsables des unités territoriales. Le CA valide chaque année le budget et le programme consacré à ces travaux. Il manque toutefois une vision pluriannuelle qui témoignerait d'une véritable stratégie patrimoniale débattue en CA. À l'issue du contrôle, la société a engagé l'actualisation de son plan moyen terme (PMT) afin de corriger cette situation.

La mise en œuvre du programme parasismique financé par les fonds Barnier et subvention LBU a été la priorité du programme d'investissement depuis 2012. Sur les 24 opérations retenues à l'issue des diagnostics, 12 étaient traitées fin 2016 (676 logements), et 9 en cours de réalisation (605 logements). Si la priorité accordée à ce programme est compréhensible, elle apparaît aujourd'hui exclusive et mobilise fortement les moyens d'investissement. Parallèlement, cela s'est traduit par une réduction des dépenses de maintenance sur le reste du patrimoine.

Maintenance du patrimoine locatif (k€)	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Entretien courant NR	3 965	4 550	5 406	6 801	5 182
Gros entretien	1 757	2 703	829	585	1 468
a. Total des dépenses d'exploitation	5 722	7 254	6 235	7 386	6 650
<i>soit en € par logement²¹</i>	388	491	414	465	440
b. Total dépenses d'investissement²²	6 420	8 217	11 252	5 313	7 800
<i>soit en € par logement²³</i>	428	544	730	328	507
a+b = Total maintenance	12 142	15 471	17 487	12 699	14 450
<i>soit en € par logement</i>	816	1 035	1 144	793	947
Médiane (OPH)			1 110		

Si le niveau de remise en état des logements lors des relocations est satisfaisant au vu de l'ancienneté du parc (coût moyen de 2 449 € par logement, récupéré à hauteur de 14 % sur les locataires), les dépenses d'exploitation moyennes sur 4 ans ne représentent que 440 € par logement, niveau nettement inférieur à la médiane (610 € pour l'ensemble des organismes de logement social en 2014, source Boléro ; 762 € pour l'ensemble des SEM, source DIS 2014 des EPL).

²¹ Patrimoine ville de Pointe-à-Pitre inclus.

²² Comprend l'ensemble des travaux d'investissement sur le parc ancien, y compris confortements parasismiques.

²³ Hors patrimoine ville de Pointe-à-Pitre.

L'ajout des dépenses d'investissement (changements, ajouts de composants, traitements parasismiques) qui représentent en moyenne 507 € par logement sur la même période, porte l'effort global moyen à 947 € sur 4 ans, avec une baisse de 27 % entre 2014 et 2015 en raison de la forte réduction des investissements.

L'effort en fonds propres de la SIG sur la part des investissements est limité par les financements externes reçus pour les travaux de confortement parasismique (1/3 de subventions et 1/3 d'emprunts).

La visite de patrimoine a permis de constater l'état globalement satisfaisant des différents programmes et le bon entretien des espaces verts et des parties communes. Les logements visités apparaissent notamment de bonne qualité, confirmant la pertinence des moyens consacrés à leur remise en état. Elle a toutefois également mis en évidence des désordres en façade non traités (ex « Marine » à Capesterre) et le retard manifeste dans la remise à niveau de certains programmes (ex : « les Barbades » au Moule, « immeuble des fonctionnaires » à Pointe-à-Pitre, quartier du « Raizet » aux Abymes). L'hypothèse d'un retard d'entretien sur une partie du patrimoine, notamment sur l'agglomération pointoise, est donc probable.

Enfin, il a été constaté sur plusieurs programmes, pour certains relativement récents (moins de 10 ans), de multiples dysfonctionnements techniques (accumulation de végétation et de traces d'humidité, épaufrures, défauts d'éclairage, encombrements sur toitures terrasses, évacuation des eaux pluviales hors d'usage...).

5.4.2 Exploitation du patrimoine

5.4.2.1 Diagnostics techniques

Compte tenu de la date de construction de son patrimoine, la société n'est pas soumise à la réalisation des constats de risque d'exposition au plomb (CREP).

Elle est par contre fortement concernée par les obligations relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante (128 résidences, soit 11 623 logements).

Les obligations réglementaires relatives à la protection des personnes contre les risques liés à une exposition à l'amiante ne sont pas totalement prises en compte [art R. 1334-14 et suivants du code de la santé publique].

Le repérage étendu de l'amiante dans les parties communes, fait de façon éparse jusque-là, a été repris en 2015. Les dossiers techniques amiante (DTA) sont constitués conformément à la réglementation. La présence d'amiante en bon état de conservation a été relevée dans 42 opérations représentant 6 446 logements. Ces résultats étaient en cours de prise en compte dans le cadre de l'élaboration du plan quinquennal de maintenance.

À cette occasion les diagnostics amiante des parties privatives ont également été réalisés sur la base d'un échantillon par opérations. Cette prise en compte tardive et partielle des obligations réglementaires introduites par le décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 se traduit par la réalisation de seulement 973 DAPP fin 2016, soit 8,4 % du parc concerné, alors qu'ils sont obligatoires pour l'ensemble des logements mis en location depuis le 1^{er} février 2012. La société envisage de réaliser 5 473 nouveaux DAPP en 2018.

Par ailleurs, la société ne respecte pas les obligations d'information. La communication des DTA et DAPP aux différents intervenants (y compris hors marchés) susceptibles d'agir à proximité des équipements contenant de l'amiante n'est pas formalisée, alors que la réglementation exige qu'une trace écrite de cette communication soit conservée. Enfin, la fiche récapitulative du DTA doit être communiquée aux occupants de l'immeuble concernés dans un délai d'un mois à compter de sa date de constitution ou de mise à jour. La société a procédé uniquement à une information verbale des associations de locataires.

5.4.2.2 Sécurité des ascenseurs

La société possède 30 ascenseurs qui desservent 1035 logements. Les derniers contrôles quinquennaux ont été effectués en 2013. L'entretien et le dépannage sont confiés à deux prestataires extérieurs (cf. § 2.2.3).

Un bureau d'études technique a été chargé en 2015 d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le cadre de laquelle il devait notamment réaliser un état des lieux de chaque équipement avec vérification du

respect de la réglementation et estimation des travaux à prévoir pour mise en conformité au regard des obligations réglementaires issues des textes d'application de la loi sur la sécurité des ascenseurs existants [art. R. 125-1-1 et R. 125-1-2 du CCH]. Lors du contrôle, les travaux identifiés étaient toujours en attente de réalisation pour l'ascenseur de la résidence « Les Alizés » à Pointe-à-Pitre, et en attente de décision pour les 5 ascenseurs de l'opération « les Capitaines » aux Abymes destinée à être démolie mais encore occupée. La société indique avoir réalisé l'ensemble des travaux de mise en conformité en novembre 2017.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

La société a développé une politique de vente à partir de 2008 avec la mise en vente de 587 logements, dont 248 étaient vendus fin 2015. Le CA du 20 janvier 2016, a souhaité ajouter 10 nouvelles opérations afin d'atteindre l'objectif de 50 logements vendus par an. Le nouveau programme de vente comporte donc 798 logements répartis sur 21 résidences.

Un poste de négociateur immobilier a été créé en janvier 2015 afin de mieux maîtriser cette activité. Toutefois, les évolutions successives des salariés en charge de cette activité et le manque de traçabilité des pratiques ont complexifié l'accès à une information fiable.

Le contrôle a porté sur les 153 logements vendus depuis 2011 répartis sur 8 opérations inscrites au plan de vente initial. L'analyse sur fichier a été complétée par l'examen approfondi d'un échantillon ciblé de 8 ventes récentes (actes signés depuis 2015).

Les prix de vente communs à l'ensemble des acquéreurs ont été arrêtés par le CA en 2009 à partir de l'évaluation initiale des services du domaine. Ils n'ont pas été réévalués depuis, les demandes de mises à jour transmises par la société en 2013 et 2014 aux services des domaines étant restées sans réponse.

Les ventes ont, en majorité, profité aux locataires de la société (74 % d'occupants ou descendants et 12 % de locataires du parc), et les prix pratiqués (81 k€ en moyenne) permettent l'accès aux ménages modestes. La visite de patrimoine a permis de vérifier l'état globalement satisfaisant du patrimoine mis en vente.

Plusieurs irrégularités, ou anomalies, ont été relevées dans les procédures de vente de patrimoine [art. L. 443-7 à L. 443-15-5 et R. 443-10 à R. 443-18 du CCH].

- Absence de délibération annuellement du CA sur la politique de vente de logements sur la période 2011-2015.
- Absence de transmission de la décision d'aliéner au préfet. Aucun courrier informant les services de l'État, ni aucune autorisation d'aliéner le patrimoine concerné n'ont pu être produits par la société.
- Non-remboursement des fractions d'emprunt correspondant au financement des logements vendus et absence d'information préalable de la collectivité garante des emprunts [art. L. 443-13 du CCH] ; les informations fournies permettent d'évaluer ces capitaux à environ 3,5 M€ fin 2015 (3,1 M€ fin 2016), dont 2 M€ sur les ventes et 1,1 M€ sur les démolitions (cf. infra § 6.3.3).
- Absence de vérification des plafonds de ressources applicables lors de la vente à un descendant du locataire occupant (arrêté du 26 juillet 2007), relevée sur 2 des 8 dossiers contrôlés.
- Information insuffisante lors de la vente de logement vacant. Les services n'ont pas été en capacité d'indiquer les insertions dans les journaux locaux réalisées avant mars 2015. Par ailleurs la visite de patrimoine a permis de constater l'absence d'affichage dans la plupart des halls des immeubles collectifs [art. R. 443-12 du CCH] et l'absence d'affichage sur le terrain.

Le contrôle a mis en évidence des ventes de logements à neuf salariés de la SIG. Les vérifications n'ont pas révélé de traitement différencié en matière de prix en leur faveur. Pour trois d'entre eux, non occupants du logement mis en vente, le manque de transparence sur les critères ayant conduit aux choix parmi des candidatures multiples (décision du DG) permet toutefois difficilement de garantir l'égalité de traitement. Il est donc recommandé à la SIG de préciser ses critères et de formaliser la prise de décision.

Contrairement aux dispositions spécifiques du CCH visant les organismes d'habitations à loyer modéré, le code de commerce [article L. 225-38] ne définit pas d'obligation particulière s'agissant des conventions passées avec les salariés vis-à-vis du conseil d'administration pour une SEM. Par souci de transparence, il serait toutefois de bonne gouvernance que la société informe son CA de ce type de transaction.

Sur les programmes en vente, alors que les opérations sont composées de logements en bande avec murs mitoyens et toitures contiguës et que cinq opérations ont des espaces verts communs, aucun syndicat de copropriété n'a été créé. Or aujourd'hui, avec une proportion importante de logements vendus (entre 25 % et 56 % selon les opérations), cette situation ne permet pas une gestion normale des résidences. Les charges communes ne pouvant être récupérées sur les accédants, elles sont soit irrégulièrement supportées par les locataires restant, soit prise en charges par la SIG. (cf. § 3.2.3). Par ailleurs, aucuns travaux ne peuvent être programmés sur l'ensemble de la résidence en raison de cette situation.

Face à ces constats de l'Agence, la société s'est engagé à mettre ses pratiques en conformité avec les dispositions réglementaires, à rédiger une procédure permettant d'assurer les contrôles nécessaires et à revoir la gestion des copropriétés.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Foyers

La SIG ne possédait fin 2015 que 5 foyers (cf. § 3.1.1).

La clarification des relations avec les gestionnaires de foyers est nécessaire. Ainsi les conventions avec le Crous et avec le gestionnaire de l'EHPAD « Le Flamboyant » à Gourbeyre pour l'extension de ce foyer (« service senior écoreuil Outre-mer ») n'ont pas pu être produites par la SIG.

La convention concernant l'établissement d'origine de l'EHPAD le Flamboyant fixe une redevance globale sans distinction des provisions pour entretien et sans définition précise des travaux à charge de chacun des partenaires, ce qui ne facilite pas les relations en cas de désaccord. Or le gestionnaire, rencontré sur place, a été très critique quant au manque de présence et de réactivité de la SIG lors des inondations importantes subies au deuxième semestre 2016 alors que des travaux parasismiques étaient en cours, et à l'absence de solution apportées à des dysfonctionnements récurrents signalés depuis 2012 (fuites, portes de salles d'eau ne fermant pas, évacuations déficientes...).

Cette difficulté rejoint la question générale du suivi technique du patrimoine, qui présente manifestement des lacunes (cf. § 5.4).

À l'issue du contrôle, la société annonce s'être rapprochée des gestionnaires afin de clarifier les relations et de régulariser les conventions dès le 1^{er} trimestre 2018.

5.6.2 Aménagement et accession sociale

La SIG exerce des actions d'aménagement uniquement dans le cadre des opérations de rénovation urbaine de Pointe-à-Pitre (RUPAP) et des abymes (RUZAb). Cette activité lui permet une valorisation de son patrimoine et une meilleure maîtrise de ces opérations.

Pour la rénovation du quartier Henry IV-Chanzy-Bergevin (RUPAP), la SIG s'est vu confier les études et travaux d'aménagement ainsi que le pilotage des actions d'accompagnement social. La concession d'aménagement signée en 2006 prévoit un budget de 74 M€, dont 68 % étaient engagés fin 2015.

La ville des Abymes assure le portage d'un projet RUZAb menée sur les quartiers Grand Camp et du Raizet. Elle a confié à la SIG et à la SEMAG le pilotage des principales actions d'aménagement. Pour la SIG, la concession d'aménagement signée en 2009 prévoit un budget de 57 M€, dont 54 % étaient engagés fin 2015.

Le développement de l'accession sociale envisagé dans le PSP 2010-2017 a été retardé face aux difficultés de fonctionnement de la direction de la construction de la SIG. Cette activité en phase de mise en place lors du contrôle (1^{re} opération à livrer en 2018) n'a donc pas été analysée.

5.7 CONCLUSION

La société est un acteur essentiel du développement de l'offre locative de Guadeloupe. Si sa compétence n'est pas contestée, le rythme de production marque un net ralentissement et le pilotage des opérations pose aujourd'hui des difficultés.

La maintenance du parc a été globalement correctement assurée, mais des lacunes ont été mises en évidence (retard d'entretien sur une partie du patrimoine, suivi technique insuffisant, manque d'entretien préventif). La stratégie en matière de maintenance doit donc être précisée.

La société doit mieux suivre la réglementation concernant l'exploitation de son patrimoine (mise en conformité tardive s'agissant des ascenseurs, obligation de prévenir les risques liés à l'amiante).

Enfin, le processus juridique de ventes de logements doit être sécurisé.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation finances comptabilité

Outre la directrice, la direction financière est encadrée par trois responsables de pôles : exploitation (6 agents), investissement (5 agents) et « contrôles et analyses » (1 agent).

D'importantes modifications d'organisation de la société sont intervenues à l'initiative de la direction générale en 2013-2014 qui ont en particulier transféré à la direction de la construction une partie des prérogatives de la direction financière en matière d'investissement. Ce transfert, mal vécu par le service financier, reste un obstacle encore aujourd'hui à la réalisation d'analyses globales, en l'absence de partage suffisant et organisé des informations, et de définition claire des responsabilités (cf. supra § 2.2.2).

En l'absence de directeur de la construction depuis plus de 6 mois, au regard des incertitudes financières pesant sur la SIG et des sommes importantes en jeu avec un plan d'activité très important, cette situation nuit à la transparence nécessaire des éléments de pilotage en matière financière.

La SIG n'a pas engagé l'évolution vers la dématérialisation des pièces comptables.

Le suivi des délais de paiement est limité aux seules dépenses relatives aux travaux d'investissement.

L'absence de comptabilité analytique suffisamment précise ne permet pas de réaliser des analyses pertinentes sur l'évolution et la productivité des différentes activités, ce qui constitue un handicap sérieux pour la bonne gestion de la SIG.

Si l'activité locative est majoritaire au sein de la SIG, plusieurs autres activités, et en particulier l'aménagement, génèrent des flux financiers qui peuvent être déterminants et doivent être évalués tant pour leur impact sur la structure financière qu'en terme de résultats. L'absence d'outil analytique nécessite de réaliser de nombreux travaux pour approcher un diagnostic sur la rentabilité des diverses activités, et, a minima, pour dégager la rentabilité de l'activité locative, ce qui a fortement complexifié les analyses menées à l'occasion du contrôle.

La ventilation entre « activités agréées » relevant du service d'intérêt économique général et « activités non agréées » est réalisée depuis 2015 mais elle ne peut se substituer à une comptabilité analytique précise indispensable à l'appréhension des résultats par type d'activités.

La mise en place de moyens d'analyse des impacts des diverses activités locative, de construction, d'aménagement et de vente constitue une priorité. Elle doit permettre également de mesurer les effets économiques des opérations réalisées en défiscalisation, de la gestion de logements pour compte de tiers et de l'accession à la propriété en cours de démarrage. Une seconde analyse de l'activité de gestion locative par

unité de gestion (opération, groupe) permettrait de mettre en évidence les opérations les plus sensibles dans une approche mettant en avant des éléments éclairants sur la stratégie à entreprendre : apport du groupe à la rentabilité d'exploitation, poids des charges, interventions techniques récurrentes, impact financier de la vacance et des retards de mise en location.

À l'issue du contrôle la société s'est engagé à déployer une comptabilité analytique d'ici à 2020, et précise travailler à la mise en place d'un suivi de l'autofinancement net (cf. § 6.2.1) par résidence.

6.1.2 Tenue de la comptabilité

Un compte consolidé est établi annuellement. Il inclut l'ensemble des SCI créées pour les opérations de construction réalisées dans la procédure de défiscalisation.

Les comptes annuels font l'objet d'un rapport financier détaillé dont la pertinence est limitée par le handicap que constitue l'absence d'analyses et de synthèse des résultats par activité.

Quelques anomalies ont été détectées.

La comptabilisation annuelle des charges locatives ne respecte pas l'annualité en reportant l'impact de la vacance sur l'exercice suivant. Le quittance des charges est anormalement ajusté dans le compte de résultat (au compte 704) au montant exact des charges théoriquement récupérables (divers comptes de classe 6), négligeant ainsi les charges non quittanceables du fait de la vacance. De ce fait, le quittance comptabilisé est fictivement majoré, la compensation comptable étant opérée par une écriture en charges exceptionnelles dans l'exercice suivant. Cette pratique, non conforme aux schémas comptables habituels, fausse les résultats et l'autofinancement. L'impact est d'autant plus significatif en cas de variations des montants entre deux exercices, ce qui est le cas avec une augmentation de 0,2 M€ des pertes de charges sur vacants en 2015. Des correctifs ont été apportés par la SIG dès la régularisation des charges 2016 effectuée en 2017.

Dans l'annexe des comptes annuels retraçant les dettes financières fin 2015, apparaissent 6 M€ d'emprunts dits « non affectés » (portés en code 2.28 de l'annexe). Or, il s'agit de financements (AFD) clairement destinés à des travaux parasismiques « plan séisme 2012 » (2 M€) et au financement de locaux commerciaux (4 M€). A contrario, les capitaux restant dus à l'issue des ventes de logements locatifs que la SIG omet de rembourser (cf. § 5.5) ne sont pas portés, à tort, sur cette ligne. Ces anomalies peuvent générer des erreurs d'analyse. La SIG a depuis rectifié ce point.

Les créances sur locataires sont globalement inscrites au compte 411 sans distinguer la part de ces créances présentant un caractère douteux (compte 416 non servi). Elles sont toutefois dépréciées en tant que telles.

Les cessions d'actif inscrites aux comptes 775 et 675 sont de natures très différentes :

- ventes de logements locatifs ;
- partie du prix de cession lors des transferts de propriété en fin de « location-accession différée » (reprise du solde des comptes 1652 et 16521 pour les montants transférés au bilan) ;
- transferts de propriété en fin de période de défiscalisation (avec reprise des subventions au compte 777).

Il est nécessaire de distinguer ces éléments dans l'annexe, pour plus de clarté et pour permettre de dégager les marges sur ventes de logements locatifs.

Les loyers de la gestion pour compte de tiers (ville de Pointe-à-Pitre) sont directement imputés en compte de tiers, sans transiter par l'exploitation. Les charges afférentes sont inscrites en exploitation et font l'objet d'un transfert annuel en compte de tiers par le compte de produit (791). Ces écritures nécessitent des retraitements spécifiques pour l'analyse de gestion, en particulier pour les calculs des ratios de gestion.

Enfin, les montants comptabilisés au titre de la production interne immobilisée sont inférieurs aux coûts réels. Les investissements sont ainsi sous-évalués et a contrario les charges d'exploitation majorées (estimation : 1,7 M€ en 2015).

La SIG inclut dans le montage financier de ses opérations de construction (hors VEFA), des coûts internes forfaitaires de 2 % à 2,5 % (taux exact non précisé) du prix de revient prévisionnel. Le montant ainsi déterminé n'est pas revu, quelle que soit l'évolution du prix de revient final, ce qui se traduit par des taux in fine très variables selon les dérives de prix, avec un taux moyen constaté d'environ 1,6 % pour 2015.

Ces montants, comptabilisés en produit d'exploitation, n'étant pas justifiés par une analyse des dépenses réellement engagées, l'Agence a évalué les dépenses moyennes sur 3 ans sur la base des coûts salariaux de la direction de la construction (2,8 M€) et du montant des travaux facturés (67,5 M€). Les coûts internes ressortent ainsi en moyenne à 4 %.

Les montants imputés au prix de revient des opérations ne représenteraient donc que 40 % des charges réelles (avant même la prise en compte des frais de structure associés aux salaires). Cette sous-évaluation conduit à transférer en exploitation en 2015 environ 1,7 M€ de dépenses ayant la nature d'investissement, ce transfert pouvant constituer par ailleurs un indice de sous-productivité du service, compte tenu du taux élevé de 4 % qui est évalué.

Cette anomalie sera à corriger après mise au point d'une comptabilité analytique justifiant l'imputation rationnelle des coûts. La prise en compte des coûts internes consacrés aux travaux d'investissements sur le parc ancien, non effectuée, doit également être envisagée. La SIG précise que l'élaboration du PMT sera l'occasion pour le conseil d'administration de se prononcer sur ce point.

Les variations massives de la PGE en 2014 (plus de 6 M€ de dotation) et 2015 (plus de 10 M€ de reprise) ont fortement impacté les résultats comptables sans motif lié au patrimoine.

La PGE qui était de l'ordre de 8,5 à 10 M€ jusqu'à 2013 et faisait l'objet jusqu'alors de dotations et de reprises de l'ordre de 1 M€ chaque année, a été dotée en 2014 à hauteur de 6,4 M€ pour une reprise de 0,1 M€. Cette progression de plus de 60 % de la PGE, dont le motif n'a pas pu être complètement élucidé par l'Agence, a fortement réduit le résultat comptable de 2014 et a été corrigée l'année suivante en impactant en sens inverse le résultat de 2015 (cf. tableau § 6.2.1).

Ainsi, une reprise de 10,3 M€ (plus de 60 % de la provision) a été opérée en 2015, en fonction des besoins évalués dans le plan de maintenance, sans dotation pour l'année. Cette reprise qui a fortement majoré les produits est à l'origine d'un résultat comptable positif, malgré l'absence de profitabilité de l'exploitation (autofinancement net négatif, cf. § 6.2).

La PGE résiduelle fin 2015 (6 M€) représente l'équivalent de 3 à 4 ans de travaux sur la base du plan pluriannuel, lui-même proche de l'effort constaté ces dernières années. Avec moins de 400 € par logement, elle est inférieure à la médiane 2014 des SEM (médiane nationale 842 €, régionale 507 €). Pour 2016, une dotation de 0,9 M€ était prévue, mais les nouvelles règles comptables de provisionnement n'avaient pas pu être mises en œuvre au moment du contrôle, compte tenu, selon la direction financière, de l'insuffisante précision du plan quinquennal de travaux.

La SIG précise que les rapports d'analyse financière de 2016 et 2017 (portant respectivement sur les comptes 2015 et 2016) alertaient les administrateurs sur ce point. Sa politique en matière de définition de la PGE sera revue dans le cadre de l'élaboration du PMT.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Rentabilité d'exploitation

Les possibilités d'analyse de la rentabilité d'exploitation sont fortement limitées par l'absence de comptabilité analytique permettant de mettre en évidence les équilibres pour chacune des activités exercées par la SIG. Les variations globales constatées sont difficiles à interpréter car l'activité locative, bien que majoritaire, est fortement impactée dans les comptes par les opérations d'aménagement, la gestion pour compte de tiers et les opérations réalisées en défiscalisation.

L'approche réalisée pour une analyse de la rentabilité de l'activité locative a consisté à corriger les coûts de gestion en déduisant les transferts de charges relatives à la gestion des logements de la ville de Pointe-à-Pitre et aux concessions d'aménagement (compte 791), ainsi que les loyers « payés » aux SCI dans le cadre des écritures relatives aux opérations défiscalisées en attente de transfert en pleine propriété (compte 6132).

AUTOFINANCEMENT NET en k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge aménagement et autres produits et charges d'exploitation ²⁴	1 883	200	1 920	-627	-5 224
LOYERS (défiscalisation comprise)	67 610	70 723	73 767	76 495 5	81 033
COÛT DE GESTION corrigé ²⁵	-17 149	-16 874	-18 935	-16 779	-20 412
ENTRETIEN COURANT avec régie d'entretien	-4 406	-3 964	-4 550	-5 405	-6 801
GE + GR avec régie d'entretien	-2 992	-1 757	-2 703	-829	-584
TFPB	-5 447	-5 933	-6 793	-7 191	-7 742
FLUX FINANCIER	-2 451	58	-1 605	-653	1 764
FLUX EXCEPTIONNEL (Compris Impôts / Bénéfices)	1 936	2 193	1 772	2 546	-968
PERTES CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	-553	-674	-666	-558	-942
INTÉRÊTS OPÉRATIONS LOCATIVES	-8 797	-11 621	-11 428	-9 048	-8 145
REMBOURSEMENT D'EMPRUNTS LOCATIFS (Hors RA)	-23 677	-21 894	-21 638	-25 618	-29 266
AUTOFINANCEMENT NET	3 927	8 872	7 530	6 285	-1 709
% DU CHIFFRE D'AFFAIRES	5,25 %	10,46 %	8,99 %	5,69 %	-1,65 %
<i>P.M. résultat comptable</i>	<i>9 092</i>	<i>6 631</i>	<i>2 516</i>	<i>3 684</i>	<i>9 846</i>

La baisse importante de l'autofinancement constatée en 2015 n'a pas été suffisamment et précisément analysée par la SIG. Impactée par des éléments essentiellement conjoncturels et probablement non durables, elle ne l'exonère pas pour autant d'améliorer la qualité de sa gestion.

Après un niveau satisfaisant jusqu'en 2012-2013, l'autofinancement chute significativement, particulièrement en 2015. Les plus-values de cession de logements locatifs, non prises en compte dans le calcul de l'autofinancement, confortent toutefois les ressources dégagées par l'exploitation, à hauteur de 2,9 M€ par an en moyenne depuis 2011. Avec 2,7 M€ en 2015, elles permettent de pallier l'insuffisance de l'autofinancement net et laissent des ressources résiduelles de l'ordre de 1 M€.

Les éléments d'exploitation courante liés à l'activité locative montrent des signes de dégradation mais l'importance de cette chute repose pour beaucoup sur le déficit comptable des opérations d'aménagement et la balance négative des éléments exceptionnels.

La marge sur concessions d'aménagement, annuellement positive autour de 0,8 k€ jusqu'à 2014, devient négative en 2015, à hauteur de -0,8 M€ selon les calculs réalisés par la SIG (-1,9 M€ selon un audit externe réalisé fin 2016). Il n'a pas été produit d'analyse étayée des causes de cette dégradation.

La baisse de rentabilité est également accentuée en 2015 par une diminution de 1 M€ des produits exceptionnels conjuguée à une hausse de 2,5 M€ des charges exceptionnelles, soit un impact de -3,5 M€ entre 2014 et 2015. Ces charges sont principalement liées à des apurements d'opérations d'investissement antérieures :

- 1,8 M€ de pertes sur opérations abandonnées (cf. supra § 5.3) ;
- 0,6 M€ de dépenses d'investissements inscrites en charges car effectuées tardivement sur des opérations clôturées ;
- 0,6 M€ d'indemnités d'acquéreurs (opération d'accession « Chevrise » subissant un arrêté de péril).

Les retards de mise en location réduisent la progression du chiffre d'affaires pendant que les charges d'exploitation augmentent fortement. Outre le nombre croissant des locaux et logements vacants en attente de démolition ou du fait d'une vacance commerciale, des retards de quittance résultent des délais

²⁴ Y compris défiscalisation c/6132 « locations immobilières.

²⁵ C/6132 « locations immobilières » et c/791 « transferts de charges » déduits.

anormalement élevés de mise en service des constructions neuves achevées (motifs techniques tels que les raccordements aux réseaux, cf. § 5.3). Les manques à gagner, chiffrés par la SIG, s'élèvent entre 1,6 M€ et 2 M€ en 2015 (estimés à 1,2 M€ en 2016). Ils entraînent en outre des coûts supplémentaires tels que la surveillance des immeubles en attente d'occupation (0,8 M€ en 2015 contre 0,3 M€ en 2014).

L'analyse menée sur 6 opérations mises en location en 2015 indique un déficit d'exploitation de 868 k€ dont 614 k€ pour un seul immeuble (« Le Versaillais »). Ce déficit est temporaire, les opérations ayant vocation à être équilibrées, et est lié au versement des loyers à la SCI, en application de la convention de défiscalisation (813 k€ de charge de « location immobilière »), alors que les loyers quittancés (507 k€) sont impactés par les délais de livraison et la vacance (défaut de commercialisation).

Ainsi, entre 2013 et 2015, les pertes de produits liées à la vacance ont plus que doublé et elles ont continué d'augmenter en 2016 (estimation : +15%).

En k€	2013	2014	2015	Estimation 2016
Pertes totales de produits	2 964	4 747	6 232	7 210
<i>opérations de rénovation urbaine</i>	<i>1 214</i>	<i>1 901</i>	<i>2 747</i>	<i>3 075</i>
<i>autres opérations</i>	<i>1 750</i>	<i>2 846</i>	<i>3 485</i>	<i>4 135</i>

Alors que la société doit faire face à l'augmentation du nombre de logements improductifs, la croissance des coûts de gestion atteint 3,6 M€, soit une hausse de plus de 20 % en 2015 (cf. analyse ci-après). Cette situation appelle donc des efforts d'amélioration de gestion de la part de la SIG.

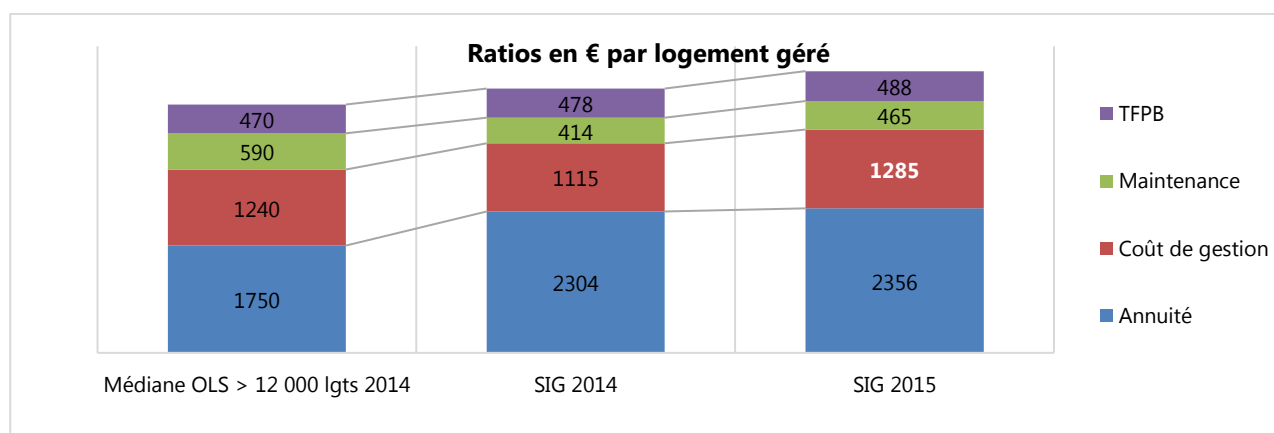
La SIG confirme ces éléments d'analyse sur l'exploitation, en particulier l'effet « ciseau » intervenu en 2015 résultant d'une évolution des charges qui n'était plus en corrélation avec les produits. Une mission d'audit financier externe, dont les résultats ont été présentés au conseil d'administration du 28 juillet 2017, a permis de préciser l'état de la situation actuelle et les perspectives de la société (cf. § 6.4).

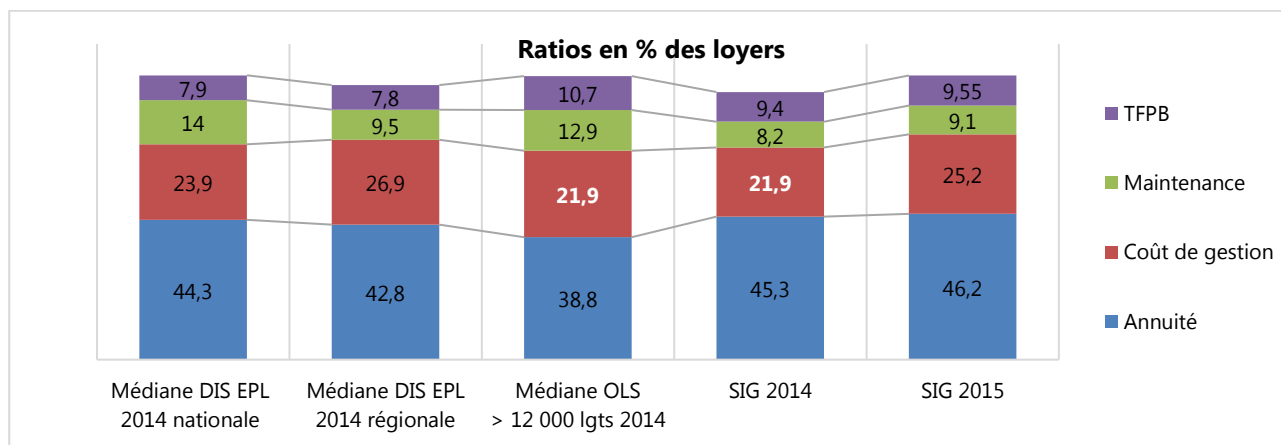
Une approche des coûts de l'activité locative a été réalisée pour les deux derniers exercices clôturés.

6.2.2 Analyse des coûts de l'activité locative

L'analyse des coûts est réalisée en rapport au nombre de logements gérés et en pourcentage des loyers quittancés (hors gestion pour compte de tiers). Compte tenu du niveau élevé des loyers, les ratios sont plus faibles dans ce dernier calcul au regard des médianes de référence.

La comparaison est réalisée avec les médianes 2014 des EPL (dispositif d'autocontrôle) et celles des OLS de plus de 12 000 logements (données Boléro, DGUHC).





Le niveau de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est plus élevé que la médiane des EPL mais reste moyen.

L'impact de la maintenance sur l'exploitation est inférieur aux médianes. Les dépenses de gros entretien sont en baisse en 2015, avec une sous consommation de moitié du budget. La juste appréciation de l'effort global de maintenance doit toutefois prendre en compte l'effort sur plusieurs années et considérer les dépenses d'investissement (cf. § 5.4.1).

Rapportées aux produits des loyers, les annuités sont sensiblement supérieures à la médiane des OLS, et un peu supérieures à celles des EPL. La hausse des remboursements en capital en 2015 est compensée par la baisse des intérêts, tant du fait de l'évolution des taux sur les emprunts en cours que par l'arrivée à échéance de 2 contrats de SWAP (le coût financier des Swaps majeure encore toutefois les annuités de 2015 de 4,2 M€, soit 10 %).

Outre les modalités de financement des investissements incluant pas, ou peu de fonds propres, les retards de mise en location de nombreux logements impactent l'endettement avec parfois des emprunts entrant en remboursement avant le quittance des premiers loyers.

Les coûts de gestion ont fortement augmenté en 2015 pour atteindre 1 285 € par logement et 25,2 % des loyers. Bien que ce niveau soit proche de la moyenne des SEM, ce constat n'est pas satisfaisant au regard du déficit de gestion de proximité et, plus généralement, des insuffisances de gestion constatées. Bien qu'en forte augmentation, les frais de personnel restent limités, du fait de l'absence de personnel de proximité et du recours important à des prestations de service externes pour des tâches techniques et administratives en renfort des services.

Les hausses constatées en 2015 sont concentrées sur les dépenses de surveillance d'immeubles vacants (+0,5 M€, cf. ci-dessus), les honoraires de prestataires divers (+0,6 M€) et les frais de personnel (+2,7 M€). Cette dernière hausse, cause principale de l'augmentation des coûts de gestion, est constante depuis 2013 avec une progression de la masse salariale de 14 % en 2 ans. Elle est en lien avec les embauches réalisées et avec la progression des rémunérations (cf. § 2.2.2.1). Dans le même temps, le nombre de logements gérés a progressé de moins de 7 %, et les loyers de moins de 10 %.

Plusieurs particularités comptables sont à prendre en compte pour évaluer le niveau réel de ces coûts :

- l'insuffisant transfert de coûts salariaux au titre de la conduite interne d'opération génère une majoration des charges évaluée à 1,7 M€ en 2015 équivalent à 7,8 % du coût de gestion (100 € par logement environ) ;
- a contrario, l'anomalie de comptabilisation des pertes de charges locatives sur les logements vacants le minore de 0,2 M€ (évaluation de la charge reportée en 2016).

Au final, le coût de gestion est majoré de 1,5 M€, permettant d'évaluer des ratios corrigés de l'ordre de 1 200 € par logement et 23 % des loyers, niveau inférieur aux médianes (29,1 % DIS des EPL et 27,4 % Boléro, OLS de plus de 12 000 logements). Mais l'appréciation de ce coût au regard du service rendu nécessite de tenir compte

de l'absence de personnel de proximité. À titre de comparaison, la mise en place de gardiens dans les 27 groupes immobiliers soumis aux obligations réglementaires conduirait à elle seule à majorer le coût d'environ 1 M€ de salaires annuels (cf. supra § 4.3).

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, il peut être considéré que les coûts actuels de gestion de la SIG, bien qu'ayant fortement augmenté, restent encore d'un niveau médian. Ils ne traduisent toutefois pas un niveau de performance particulièrement satisfaisant au regard de la qualité de sa gestion.

La gestion du patrimoine de la Ville de Pointe-à-Pitre concerne, en 2015, 8 opérations regroupant 1 827 logements (logements en état d'être loués). Les dépenses engagées par la SIG font l'objet d'une facturation et d'un transfert de charges correspondant à la rémunération conventionnelle et aux dépenses identifiées d'entretien courant, d'états des lieux et d'assurances. Cette facturation qui atteint 1,1 M€ en 2015 ne couvre que les dépenses directes et ne prend pas en compte les coûts de structure de la SIG.

Les produits de gestion des logements pour le compte de la ville de Pointe à Pitre ne permettent pas de couvrir les coûts de structure.

Le coût de gestion de ces logements²⁶, dépenses de structure de la SIG inclus, est évalué de l'ordre de 1,9 M€ (coût de gestion moyen minoré des charges ne concernant pas ce parc spécifique²⁷). Sur cette base, l'insuffisance de rémunération peut être évaluée à 0,8 M€. Ce déséquilibre est ramené 0,4 M€ dans un calcul ne retenant en coûts de personnel que les seuls 6 agents affectés à l'exploitation directe de ce patrimoine.

6.3 STRUCTURE FINANCIERE

6.3.1 Bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	290 323	317 736	319 191	342 612	345 695
Provisions pour risques et charges	12 715	13 758	16 470	24 559	18 488
dont PGE	8 554	9 810	10 066	16 391	6 097
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	325 550	346 351	371 708	399 027	425 725
Dettes financières	577 674	622 198	645 726	659 048	707 052
Actif immobilisé brut	-1 072 449	-1 145 733	-1 255 771	-1 331 766	-1 391 691
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	133 813	154 311	97 324	93 479	105 269
FRNG à terminaison des opérations (et autres engagements financiers)²⁸					71 000
Stocks (toutes natures)	31 412	28 397	31 939	18 087	25 750
Autres actifs d'exploitation	106 722	111 823	99 098	112 665	110 075
Provisions d'actif circulant	-6 653	-8 335	-11 059	-11 419	-14 532
Dettes d'exploitation	-31 148	-37 595	-47 531	-44 808	-41 048
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	100 333	91 290	72 446	74 525	80 244
Créances diverses (+)	832	1 043	2 035	1 910	9 819
Dettes diverses (-)	-23 313	-29 670	-31 489	-22 241	-21 480
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-22 481	-28 627	-29 433	-20 331	-11 661
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	77 851	65 663	43 012	54 194	68 583
Trésorerie nette	55 962	88 648	54 312	39 285	36 686
Concours bancaires	24	0	805	94	11 499
Trésorerie du bilan	55 985	88 648	55 117	39 379	48 186

²⁶ 1 827 en gestion, hors logements non louables pour des causes techniques fin 2015.

²⁷ Telles les cotisations CGLLS ou les coûts de surveillance d'immeubles neufs avant mise en location.

²⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées. Les autres engagements financiers pris en compte sont les remboursements de capitaux restant dus sur ventes de patrimoine et les remboursements de trop-perçus de loyer.

Avec 105 M€ fin 2015, le FRNG représente l'équivalent de 5,4 mois de dépenses (exploitation et investissement), niveau élevé au regard de la médiane des organismes de logement social (4 mois, ratio 2014).

Toutefois, compte tenu de l'importance des engagements financiers sur les investissements en cours et des obligations qui s'imposent à la SIG (remboursements de surfinancements et de capitaux restant dus à l'issue des ventes, remboursements de trop-perçus de loyers aux locataires, cf. ci-après), le FRNG issu du bilan 2015 ne reflète pas sa véritable situation financière (cf. actualisation à terminaison des investissements ci-après).

Les variations des soldes de bas de bilan (stocks, actifs et passifs d'exploitation) sont très liées aux spécificités de la gestion pour compte de tiers, des concessions d'aménagement et des opérations de défiscalisation (via les SCI créées). La diminution constatée de la trésorerie découle principalement de ces opérations, en particulier de l'aménagement et du portage des opérations en défiscalisation.

Une ligne de trésorerie de 11,5 M€ a été souscrite en 2015 pour couvrir les dépenses des opérations d'aménagement en raison de l'absence de signature de l'avenant à la concession avec l'ANRU.

De même, des opérations réalisées dans le cadre de la défiscalisation mobilisent 12 M€ de trésorerie dans l'attente de l'agrément de crédits d'impôts. Ces emplois sont par nature temporaires.

6.3.2 Suivi des Investissements

Le CA ne clôture pas financièrement les opérations d'investissement qu'il a engagées, ce qui ne lui permet pas d'en connaître l'évolution ni l'origine des écarts engagé/réalisé. Ce défaut de suivi régulier des engagements est d'autant plus anormal que de nombreuses opérations présentent, in fine, des particularités voire des anomalies. Leur connaissance et leur analyse aurait permis de mettre en évidence la nécessité de mesures correctrices.

En l'absence de clôture formalisée et plus généralement, de suivi financier des opérations d'investissement permettant une évaluation de l'impact sur la structure financière (fonds de roulement) de leur déroulement futur jusqu'à achèvement, un travail de recensement a dû être mené durant le contrôle.

Le manque de suivi financier des investissements et de leur financement ne permet ni une vision synthétique de l'ajustement aux besoins des ressources financières mobilisées, ni la réalisation d'une projection du fonds de roulement à terminaison.

L'absence de vision synthétique en temps réel du financement des investissements engagés nuit à l'optimisation de la gestion de la trésorerie (mobilisation optimale des financements au regard des besoins liés à l'avancement des chantiers) et ne permet pas la projection de la structure financière « à terminaison » des opérations en cours (fonds propres à affecter in fine ou surfinancements à rembourser).

Il a été demandé aux services de recenser pour les opérations engagées, en cours ou terminées ces 3 dernières années et non soldées fin 2015, les budgets prévisionnels, les encaissements et les décaissements potentiellement à réaliser. Cette approche estimative doit être la base d'un travail de synthèse à mener par la SIG sur des données exhaustives pour l'ensemble de ses investissements. L'analyse porte sur une période où la responsabilité du montage financier, de la mobilisation des financements et du suivi financier des opérations a été transférée de la direction financière à la direction du patrimoine, ce qui a complexifié la tâche.

Les fiches ainsi établies (cf. annexes) mettent en évidence :

- des opérations terminées ou en fin de réalisation qui se révèlent surfinancées, et d'autres non financées ;
- des dérives significatives de certains prix de revient prévisionnels ;
- des financements mobilisés très en amont de la mise en location (générant des remboursements d'emprunts pour des opérations non encore louées, voire non achevées).

Les dysfonctionnements dans l'engagement et le suivi des investissements sont illustrés par deux opérations de locaux commerciaux.

Une opération de plus de 2 000 m² de bureaux à Pointe-à-Pitre, terminée depuis 2015 reste inoccupée début 2017. Ces locaux, construits dans la perspective d'une vente qui ne s'est pas concrétisée (« foncier du

stade Pointe-à-Pitre ilot 2 ») ont coûté 2 794 k€ et n'avaient fait l'objet d'aucun financement fin 2016 (portage sur la trésorerie propre). Un prêt sur 20 ans de 100 % de ce montant vient d'être sollicité.

De même, une gendarmerie (Pointe-Noire) réalisée pour 2 744 k€ fin 2015 restait également sans financement. Un emprunt a été sollicité fin 2016.

Afin de tenter d'évaluer le FRNG à terminaison, un premier travail a été engagé à la demande de l'Agence par la SIG pendant le contrôle, décrit ci-après.

6.3.2.1 Constructions neuves achevées à clôturer (terminées entre 2013 et 2015)

Le travail réalisé sur les opérations achevées depuis 2013 (un recensement exhaustif n'ayant pas été possible dans le délai du contrôle) fait ressortir 34 opérations, dont 3 de commerces et bureaux, qui restent à clôturer financièrement. Compte tenu des difficultés rencontrées pour obtenir ces éléments et des imprécisions dans les informations obtenues, la parfaite exactitude des montants ci-après ne peut être garantie (en particulier les « reste à encaisser » sur les financements externes, objet d'informations confuses, voire contradictoires, sont à confirmer par la SIG).

En k€	Prix de revient prévisionnel	Impact sur le FRNG fin 2015	Fonds propres à affecter à terminaison	Surfinancements à rembourser	Impact sur FRNG à terminaison
	(a)	(b)	(c)	(d)	-b-c-d
32 opérations (1 967 logts)	260 728	-2 991	8 751	833	-6 593
Commerces-bureaux	5 053	-2 396	258	0	2 138
Total	265 781	-5 387	9 010	833	-4 456

Pour les opérations nécessitant des fonds propres, les fonds à affecter in fine représenteraient 9 M€²⁹. Compte tenu du préfinancement sur fonds propres de ces opérations fin 2015, l'impact sur le FRNG à terminaison atteindrait -4,4 M€, après prise en compte du remboursement de 0,8 M€ des surfinancements constatés.

L'effort en fonds propres est très inégal entre opérations : de moins de 2 % pour 26 opérations (dont 4 en surfinancement) à plus de 20 % pour les 128 logements de l'opération Marquisat de Capesterre-Belle-Eau (3,5 M€).

6.3.2.2 Constructions neuves en cours fin 2015

Les informations obtenues font ressortir 28 opérations dont 21 de logements et 7 de commerces et bureaux en cours de travaux fin 2015 dont la situation financière serait la suivante :

En k€	Prix de revient prévisionnel	Impact sur FRNG fin 2015	Fonds propres prévus à terminaison	Impact sur le FRNG à terminaison
	(a)	(b)	(c)	-b-c
21 opérations (803 logements)	134 534	+11 329	ns	-11 329
Commerces-bureaux	236 130	-17 080	5 723	11 357
Total	160 664	- 5 751	5 583	ns

Les opérations de commerces et de bureaux en cours impactent négativement le fonds de roulement fin 2015 (-17 M€) du fait de l'absence ou de l'insuffisance des financements mis en place : 13 programmes sont en déficit de financement dont certains à des niveaux importants, tels les 60 PLS et commerces de l'ilot 5 à Pointe-à-Pitre (7,8 M€), les commerces de l'ilot 6 (8,2 M€) et ceux de l'ilot 2 (2,8 M€).

Plusieurs opérations de logement sont, a contrario, en avance de financement, à des niveaux importants pour certaines, telles les opérations des îlots P06 (7,1 M€) et P09 (8 M€) et les 114 LLS de Vieux habitants (7,8 M€).

Au regard des financements prévus à terminaison, l'actualisation du FRNG à cette échéance devrait être a priori négligeable sur cet ensemble de programmes, par compensation entre logements et commerces.

²⁹ Sous réserve de financements externes à recevoir éventuels.

Certains surfinancements sont cependant prévisibles à terminaison pour une quinzaine d'opérations, au regard des restes à encaisser sur les financements externes indiqués par la SIG. Leur mobilisation devra être limitée aux besoins.

6.3.2.3 Travaux sur le parc ancien

Les travaux d'investissement en cours sur le parc ancien comprennent les changements de composants, les réhabilitations, les travaux de résidentialisation et les programmes de confortement parasismique.

Les budgets établis fin 2015 pour les opérations en études ou en travaux présentaient un montant total de dépenses de 63 M€ dont 37 M€ de confortement parasismique. Ce programme a été revu en 2016, avec un total d'investissements réduit à 54 M€, dont 24,7 M€ de travaux parasismiques (engagés fin 2015).

Selon les informations fournies, pour les seuls travaux engagés fin 2015, hors mandats, soit 7 opérations, la situation financière est la suivante :

En k€	Prix de revient prévisionnel	Impact sur le FRNG fin 2015	Fonds propres à terminaison	Impact sur le FRNG à terminaison
	(a)	(b)	(c)	-b-c
Parasismique	9 598	+1 485	3 200	-4 685
Autres travaux	15 668	+8 050	11 856	-19 906
Total	25 266	+9 535	15 056	-24 591

Pour ces opérations, les fonds propres à affecter in fine atteindraient 15 M€, soit en moyenne 59 % du prix de revient prévisionnel, dont 33 % pour les travaux parasismiques et 96 % pour les autres travaux.

6.3.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

Pour l'ensemble des travaux engagés fin 2015 (neuf et travaux), le fonds de roulement du bilan 2015 serait donc réduit à minima de 29 M€ à terminaison de ces investissements (4,4 M€ pour les constructions et 24,6 M€ pour les travaux).

D'autres obligations de la SIG doivent être également prises en compte :

- 2 M€ de remboursement des capitaux restant dus sur les logements locatifs vendus (hors démolitions, cf. supra § 5.5) ;
- 3 M€ de remboursement de loyers indûment quittancés aux locataires (estimation sous réserve des calculs en cours, cf. supra § 3.2.1).

Soit, une diminution totale à court terme du fonds de roulement de 34 M€.

Le FRNG calculé fin 2015 à 105 M€, réduit par les affectations de fonds propres ci-dessus détaillées, est donc susceptible de chuter à 71 M€. Ce niveau, au rythme actuel d'activité, représente encore 3,6 mois de dépenses et ne présenterait pas de risque majeur à court terme, hormis en termes d'impact sur la trésorerie.

Alertée sur ce point, la SIG a confié à un prestataire l'établissement d'un audit financier détaillé sur sa situation financière et prévisionnelle, présentée au CA du 28 juillet 2017 (cf. § 6.2.1). L'analyse fait ressortir une situation encore plus dégradée, puisque la société estimerait désormais son FRNG à terminaison à fin 2015 à seulement 42 M€. L'Agence ne peut se prononcer sur cette évaluation, qui confirme la nécessité d'une clarification rapide des perspectives financières de la société.

6.3.4 Trésorerie

La trésorerie est fortement sollicitée fin 2015, pour 15 à 20 M€, par des retards de financement des investissements en cours (difficultés d'obtention de garanties, retards dans les demandes de financement, dérives de prix, impact de la défiscalisation) et par le préfinancement des opérations d'aménagement (11 M€, couvert par une ligne de trésorerie externe).

La trésorerie propre pourrait devenir rapidement insuffisante et nécessite un pilotage adapté.

La trésorerie, qui s'élève fin 2015 à 36,7 M€ (48,2 M€ avec les concours bancaires), pourrait rapidement devenir insuffisante pour assurer l'ensemble des obligations liées au fonctionnement de la société, au regard de la diminution projetée de 34 M€ de ses ressources financières à terminaison des investissements en cours (cf. § 6.3.3).

La situation de trésorerie est cependant fluctuante et fortement liée aux positions sur les opérations de concession et de défiscalisation qui mobilisent de l'ordre de 23 M€ de trésorerie fin 2015. Elle est en outre sensible à l'évolution des impayés locatifs, non encore maîtrisés à ce jour.

La gestion de patrimoine pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre constitue une source supplémentaire de variation de la trésorerie, le solde de la gestion annuelle étant reversé conventionnellement en décembre de l'exercice considéré mais parfois différé en janvier n+1 (comme en 2015).

Concernant l'activité de construction, la souscription entreprise en 2016 d'emprunts pour des opérations jusqu'alors non financées est à même de résorber une partie de la mobilisation de la trésorerie propre.

La capacité de la SIG à financer les opérations futures pourrait être remise en cause au regard de ces constats. La gestion de trésorerie et des financements dans cet environnement complexe doit faire l'objet d'une transparence accrue dans le cadre de comptabilités analytiques par activité, et d'évaluations à terminaison de l'ensemble des engagements d'investissement et d'aménagement.

Afin de consolider sa trésorerie, la SIG précise avoir entrepris une action en vue de recouvrer dans des délais plus rapides les subventions. Ainsi, au 31 octobre 2017, plus de 5,3 M€ de subventions ont pu être recouverts au titre de 2017, 7,5 M€ restant encore en attente.

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le conseil d'administration n'avait, au moment du contrôle, approuvé aucune analyse financière prévisionnelle. Cette carence est anormale pour une structure de la taille de la SIG, qui de surcroît mène une politique active d'investissement. Un tel exercice a vocation à être réalisé au moins annuellement, et comporter différents scénarii afin d'éclairer le conseil d'administration dans ses choix.

La SIG ne disposait pas, jusqu'au moment du contrôle, de vision financière prospective et aucun outil permettant d'éclairer le CA en matière stratégique n'était en place. Ce dernier se limite à se prononcer usuellement sur l'approbation du budget de l'exercice suivant.

Certaines prévisions avaient été réalisées en interne et présentées par le précédent DG dans une communication au CA en mai 2016, mais elles s'avèrent insuffisamment fondées, au regard des éléments fournis, pour en permettre l'exploitation. Elles n'ont donc pas été analysées par l'Agence.

Alertée sur ce point, la SIG a mandaté un prestataire en vue d'établir les bases de mise en œuvre de l'outil Visial³⁰ au sein de la société et de réaliser l'exercice de prévision. Un document de synthèse, destiné à une présentation au CA du 10 mars 2017, a été communiqué à l'Agence. Il n'a donc pas pu faire l'objet d'une contradiction orale avec les dirigeants, limitant de fait l'analyse critique.

Sous cette réserve, les résultats principaux peuvent être interprétés de la façon suivante :

Activité de la société³¹

L'étude retient la livraison de 2 900 logements sur 5 ans (2016-2020), dont 800 en 2019. Ces chiffres, ambitieux, ne sont à ce stade pas corrélés aux prévisions affichées pour 2016 et 2017, beaucoup plus modestes. Ils permettent toutefois de partir sur un scénario « mobilisant » pour la SIG, susceptible d'être réduit

³⁰ Progiciel de prévision d'exploitation et financière communément utilisé par les OLS.

³¹ Les activités autres que le logement (aménagement, gestion pour compte de tiers, etc.) font l'objet de prise en compte de produits ou marges annuelles non détaillés dans l'étude.

ultérieurement dans son ambition. Sont pris en compte la vente de 150 logements et la démolition d'un peu plus de 1 000 logements (programme de rénovation urbaine des Abymes).

Exploitation

Parmi les dépenses d'exploitation, le niveau de la maintenance, au regard des dépenses particulièrement faibles de 2015, n'est pas précisé dans le document fourni.

Le taux de vacance limité sur les opérations nouvelles entérine la fin des retards de mise en location jusqu'ici constatés.

La stabilité des effectifs retenus dans la simulation interroge, au regard de l'absence à combler de personnel de proximité.

Les loyers prévus à 83,9 M€ en 2016 et 89,7 M€ en 2017 excèdent sensiblement les prévisions budgétaires de la SIG telles que présentées au CA de décembre 2016 (respectivement 83 M€ et 85,7 M€). Ce décalage pourrait remettre en cause la progression de 20 M€ des produits sur 5 ans retenue dans la prospective.

La stabilisation, puis la baisse à partir de 2018, du taux d'impayés qui sont retenues supposent une forte amélioration des performances en matière de recouvrement, a priori sans qu'il soit envisagé un renforcement des moyens humains. Cela constitue en revanche un objectif pertinent pour la SIG. L'augmentation des pertes sur irrécouvrables liées à l'augmentation du stock d'impayés et de leur ancienneté n'apparaît en revanche pas dans l'étude.

L'autofinancement courant serait négatif dans ce schéma, autour de -3 % des loyers en 2016 (-2,7 M€) et 2017 (-2,3 M€). Il redeviendrait positif en 2018 du fait de l'achèvement des derniers contrats de SWAP, à hauteur de 6 % des loyers (+5,8 M€) pour progresser ensuite (8 M€ soit 7,9 % en 2020).

Tout en notant le caractère optimiste de la prévision réalisée, l'Agence note que l'exercice confirme le redressement mécanique de l'autofinancement si les paramètres de gestion évoluent peu. L'étude confirmerait donc la nature conjoncturelle de la baisse de la rentabilité qui est avancée, sans toutefois intégrer les nécessaires efforts de gestion à réaliser par la SIG (maintenance du parc, réorganisation et développement de la gestion de proximité).

Structure financière

En termes de structure financière, le potentiel financier (sur une base chiffrée à 46 M€ fin 2015 pour un fonds de roulement à long terme de 42 M€, dépôts de garantie et PGE inclus³²) chuterait rapidement sous l'effet du financement des investissements engagés et en projet (construction et travaux).

En dépit de la prise en compte de 10,6 M€ de prêt haut de bilan (non encore acté au moment de l'inspection) étalé entre 2017 et 2020, ce potentiel financier deviendrait négatif à -8 M€ en 2020. Une progression et un rééquilibrage sont prévus à l'échéance 2023 sous l'effet des résultats de gestion annuels positifs et d'un ralentissement du plan de travaux. L'étude montre que des choix d'investissement seront probablement à opérer pour parvenir à assainir la situation financière à cet horizon 2023.

La SIG a lancé l'élaboration d'un nouveau plan moyen terme (PMT) afin de clarifier les perspectives de la société. Elle précise que le conseil d'administration sera amené à se prononcer sur ce document au premier trimestre 2018.

³² Montant inférieur au FRNG à terminaison évalué par l'Agence (71 M€, cf. § 6.3). L'écart, qui reste à analyser, résulte du périmètre des investissements pris en compte, des données fournies par la SIG et du mode de calcul (écart de 17 M€ dû aux amortissements courus non échus en particulier).

6.5 CONCLUSION

L'absence de vision prospective, conjuguée à un défaut de suivi des investissements et des résultats par activités, apparaît rédhibitoire pour une société de la taille et du niveau d'investissement de la SIG. Le contrôle a été l'occasion d'engager des premiers travaux essentiels à la compréhension de la situation financière de la SIG. Ils sont loin d'être suffisants, et la société a donc décidé d'élaborer un nouveau PMT début 2018.

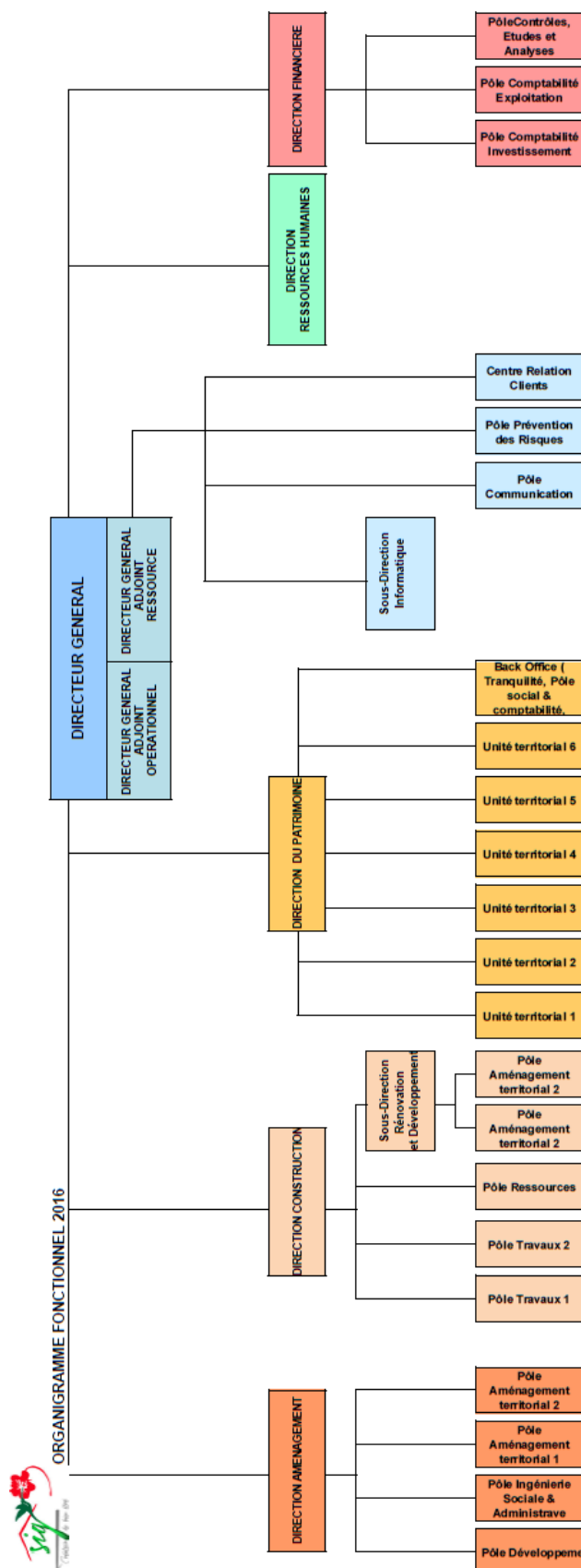
Les premiers éléments d'analyse semblent toutefois montrer que le bilan de la société, satisfaisant en 2015 dans ses équilibres, sera amené à évoluer défavorablement dans les années à venir. La capacité d'investissement de la SIG pourrait être entièrement sollicitée et la trésorerie nécessitera un pilotage resserré, compte tenu de l'important besoin en fonds de roulement généré par ses diverses activités. L'audit financier réalisé par la SIG depuis le contrôle confirme a priori cette tendance.

La rentabilité d'exploitation devrait, sous réserve d'une amélioration des indicateurs de gestion (réduction des logements et locaux improductifs et retournement de la tendance des impayés) redevenir positive à compter de 2018. La SIG sera toutefois parallèlement confrontée à la nécessité de conforter le niveau d'entretien de son patrimoine et devra s'organiser pour assurer sa mission de gestion de proximité.

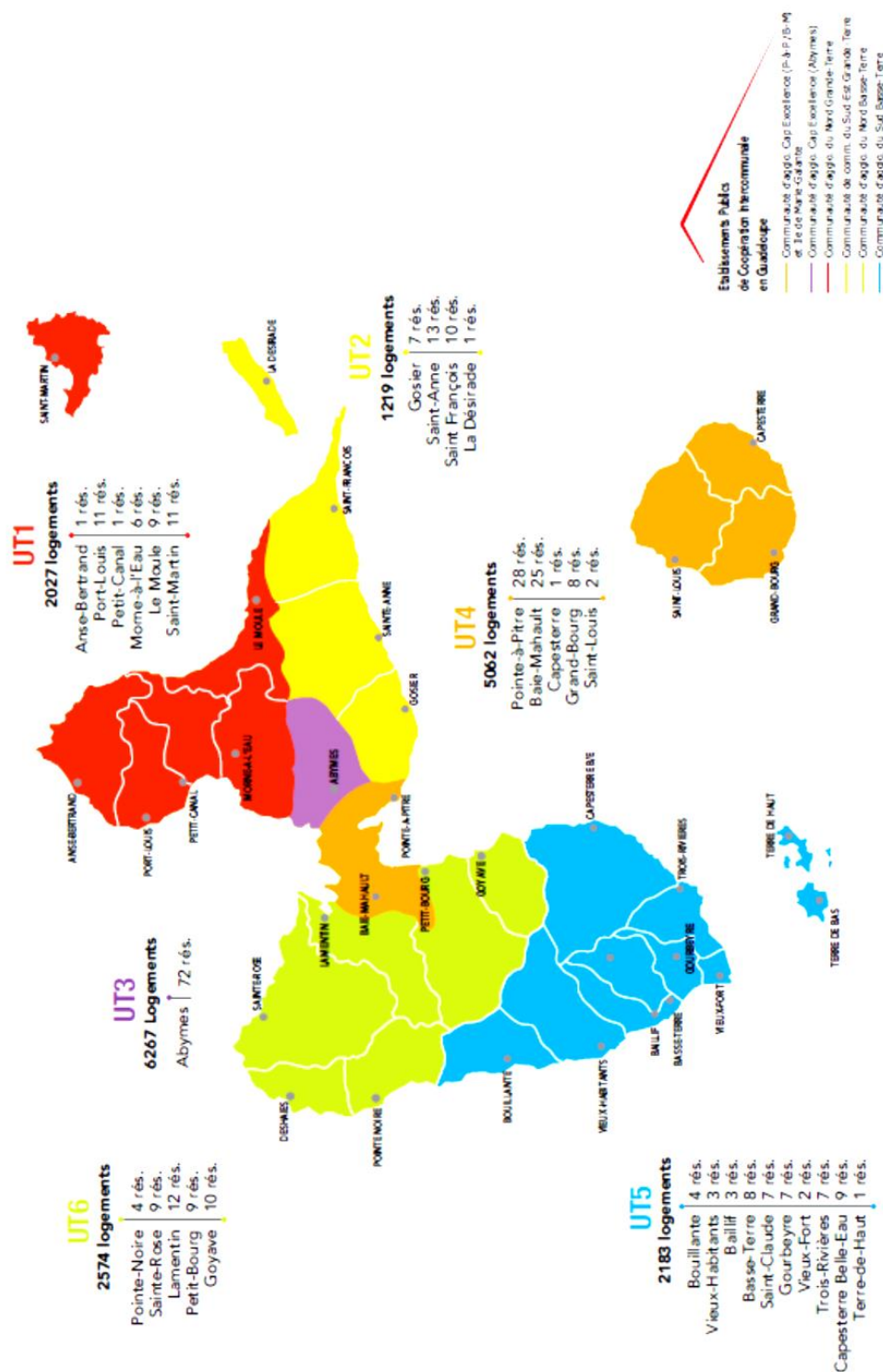
Toutes ces prévisions nécessitent donc d'être confirmées et la société devra actualiser régulièrement ses analyses en la matière.

7. ANNEXES

7.1 SIG, ORGANIGRAMME FONCTIONNEL 2016



7.2 IMPLANTATION DU PATRIMOINE



7.3 STRUCTURE DES REMUNERATIONS 2013 A 2015

ÉVOLUTION DES REVENUS DE 2013 A 2015										
STRUCTURE DES REMUNERATIONS	2013	2014	2015	Évolution en 2014		Évolution en 2015		Évolution de 2013 à 2015		
				Variation en €	%	Variation en €	%	Variation en €	%	
SALAIRES	4 962 578	5 527 111	5 768 174	564 533	11,38	241 063	4,36	805 596	16,23	
PRIME ANCIENNETE	212 204	226 380	232 275	14 176	6,68	5 895	2,60	20 071	9,46	
PRIMES DIVERSES	370 801	22 560	51 111	-348 241	93,92	28 551	126,55	-319 690	-86,22	
PRIME DE VENTE	0	0	62 854			62 854		62 854		
PRIME DE VACANCES	141 275	149 637	149 041	8 361	5,92	-596	-0,40	7 765	5,50	
PRIME SUR OBJECTIF	363 221	360 601	409 470	-2 620	-0,72	48 869	13,55	46 249	12,73	
PRIME DEPLACEMENT	306 048	319 129	342 642	13 081	4,27	23 513	7,37	36 594	11,96	
PRIME DE TRANSPORT	119 220	143 387	106 999	24 167	20,27	-36 387	-25,38	-12 221	-10,25	
PRIME DE LOGEMENT	298 800	324 615	330 980	25 815	8,64	6 365	1,96	32 180	10,77	
GRATIFICATIONS	587 886	813 068	1 058 076	225 182	38,30	245 008	30,13	470 190	79,98	
AUTRES ÉLÉMENTS	817 316	1 448 820	790 168	631 504	77,27	-658 653	-45,46	-27 149	-3,32	
ÉPARGNE SALARIALE (<i>intéressement</i>)	631 132	702 846	473 378	71 715	11,36	-229 469	-32,65	-157 754	-25,00	
TOTAL	8 810 483	10 038 155	9 775 169	1 227 672	13,93	-262 986	-2,62	964 686	10,95	

7.4 ACTUALISATION ET DEPASSEMENT DES LOYERS PLAFONDS

Dans le cadre d'une démarche de vérification de la conformité réglementaire des loyers pratiqués engagée en 2014, la société a dans un premier temps procédé à la collecte des documents et informations nécessaires pour déterminer et actualiser le loyer plafond de chacune des opérations (loyer plafond initial au m² de surface finançable, surface finançable, date d'effet, surface quittancée).

Pour 75 % des opérations, les éléments ont pu être retrouvés et les loyers plafonds applicables actualisés.

Pour les autres, les informations étaient incomplètes et, dans certains cas (plus de 15 % des opérations), soit il n'a pu être trouvé aucun paramètre permettant le calcul du loyer plafond, soit seule la surface finançable a été trouvée. Pour pallier ce défaut d'informations et évaluer le positionnement des loyers quittancés par rapport à la destination sociale des opérations concernées, il a été procédé à un calcul du loyer plafond en tenant compte des modalités fixées par l'arrêté du 14 mars 2011 relatif aux caractéristiques techniques et de prix de revient, aux plafonds de ressources et aux plafonds de loyers des logements locatifs sociaux et très sociaux dans les départements d'outre-mer, à Saint-Martin et à Mayotte, prévus par les articles R. 372-1 à R. 372-19 du CCH.

- Pour les opérations sans aucune information disponible, le calcul du loyer plafond est recalculé en tenant compte de la surface quittancée, de la formule de l'arrêté 14 mars 2011, d'une date de valeur des paramètres arrêtée au 1^{er} janvier 2016.
- Pour les opérations dont le niveau d'information se limite à la surface financée, le calcul du loyer plafond est recalculé en tenant compte de la formule de calcul du loyer plafond figurant dans l'arrêté du 14 mars 2011, de la surface financée connue, d'une date de valeur des paramètres arrêtée au 1^{er} janvier 2016 et d'une conversion du loyer au m² financé en loyer au m² quittancé.

Ces modalités ont été présentées aux services de l'État et validées par le CA du 20 décembre 2016.

Une fois les loyers plafonds recalculés, la comparaison avec les loyers pratiqués a permis de mettre en évidence un dépassement du loyer plafonds pour 3 390 logements.

Ces dépassements sont liés à une succession d'irrégularités :

- prise en compte d'indices de référence erronés lors de l'actualisation des plafonds de loyers (ICC au lieu de l'IRL) ou (et) de la mauvaise valeur (erreur de trimestre) ;
- poursuite de l'augmentation annuelle en masse par opération au-delà de 2011 ;
- augmentation à la relocation au-delà du loyer plafond ;
- augmentation ponctuelle après travaux sans contrôler la possibilité d'une telle augmentation.

7.5 IRREGULARITES SUR LES ATTRIBUTIONS

Code groupe	Nom groupe	N° logt	Commune	Financement	Numéro unique	Date signature bail	Irrégularité constatée	% dépassement	Loyer mensuel
1278	RESIDENCE KOROSSOL 3	018712	PORT LOUIS	LLTS	971 03 14 024345 11566	17/03/2015	dépassement plafond de ressources	11,3 %	497,52
1050	RES HERVE WILLAMS	015143	SAINT MARTIN	LLS		11/03/2015	dépassement plafond de ressources	102,5 %	475,67
1487	RESIDENCE LES HAUTS DE PINEL	019961	ST MARTIN	PLS		03/03/2015	dépassement plafond de ressources	28,9 %	668,04
1278	RESIDENCE KOROSSOL 3	018727	PORT LOUIS	LLS	971 02 15 031841 971C4	11/08/2015	dépassement plafond de ressources	53,9 %	497,52
1188	RES CITRONNIERS IV	005713	SAINT FRANCOIS	LLS	971 09 14 028196 11566	20/04/2015	dépassement plafond de ressources	7,6 %	434,43
1165	RES LES SALINES	002744	LE GOSIER	LLTS	971 04 15 033249 11566	11/08/2015	dépassement plafond de ressources, absence justificatif catégorie ménage	26,4 %	317,36
1389	RESIDENCE ANTHURIUM 2	018655	ABYMES	LLS	971 06 03 051339 11562	03/03/2015	dépassement plafond de ressources	32,2 %	634,26
1467	RES LES JARDINS DE PROVIDENCE	019654	LES ABYMES	PLS	971 03 14 024418 11566	11/12/2015	dépassement plafond de ressources	8,6 %	593,53
1357	RES ALOES 6	018121	LES ABYMES	LLS	971 10 14 028920 11566	30/01/2015	dépassement plafond de ressources, absence justificatif ressources n-2	29,1 %	402,46
1467	RES LES JARDINS DE PROVIDENCE	019645	LES ABYMES	PLS	971 12 14 030567 11566	10/04/2015	dépassement plafond de ressources	18,7 %	593,53
1454	RESIDENCE FRUYAPEN	018606	LES ABYMES	PLS	971 02 15 031946 11566	08/07/2015	dépassement plafond de ressources	20,8 %	672,53
1192	RES LEMAISTRE	012463	POINTE À PITRE	LLS	971 03 15 032365 11566	06/08/2015	dépassement plafond de ressources, absence justificatif	34,1 %	156,69
1240	RES LES CALEBASSIERS 4	016477	LES ABYMES	LLS	971 04 15 033251 11566	06/08/2015	dépassement plafond de ressources	6,2 %	408,78
1388	RESIDENCE ANTHURIUM 1	018647	ABYMES	LLS	971 05 15 034661 11566	29/09/2015	dépassement plafond de ressources	7,1 %	502,55
1236	RES CARAMBOLE	018306	BAIE MAHAULT	PLS	971 01 10 164228 11566	23/03/2015	dépassement plafond de ressources	31,7 %	707,19
1476	RESIDENCE LE PELICAN	020077	BAIE MAHAULT	PLS		11/03/2015	dépassement plafond de ressources, absence justificatif ressources n-2	9,2 %	569,4
1448	RES PAUL MOUEZA	019507	POINTE À PITRE	LLTS	971 08 14 027743 11566	11/06/2015	dépassement plafond de ressources	140,1 %	480,4
1476	RESIDENCE LE PELICAN	020110	BAIE MAHAULT	PLS	971 11 14 029983 11646	14/01/2015	dépassement plafond de ressources	13,3 %	715
1466	RESIDENCE GAYAC	020580	MARIE GALANTE	LLS	971 11 14 031909 11566	26/06/2015	dépassement plafond de ressources	1,6 %	527
1055	RES LES MUSCADES	000048	BAIE MAHAULT	LLS	971 01 15 031123 11566	16/03/2015	dépassement plafond de ressources	23,2 %	435,73
1476	RESIDENCE LE PELICAN	020069	BAIE MAHAULT	PLS	971 02 15 031703 11566	23/03/2015	dépassement plafond de ressources	9,8 %	569,4
1476	RESIDENCE LE PELICAN	020125	BAIE MAHAULT	PLS	971 03 15 032310 11562	26/03/2015	dépassement plafond de ressources	28,5 %	715
1303	RES LES PALMISTES	016578	GRAND BOURG MARIE GALANT	LLS	971 03 15 033048 11566	24/07/2015	dépassement plafond de ressources	26,2 %	406,65
1468	RESIDENCE LES DIAMANTS BLEUS	018358	ST CLAUDE	PLS	971 02 15 031723 11566	02/03/2015	dépassement plafond de ressources	31,8 %	604,44
1468	RESIDENCE LES DIAMANTS BLEUS	018352	ST CLAUDE	PLS	971 02 15 031690 11566	10/03/2015	dépassement plafond de ressources	18,2 %	785,25
1473	RESIDENCE LES EMERAUDES	019446	SAINT CLAUDE	PLS	971 04 15 034384 11566	24/07/2015	dépassement plafond de ressources	48,6 %	769,26
1182	RES TI RACoon 1	002918	GOYAVE	LLTS	971 06 13 018059 11566	19/08/2015	dépassement plafond de ressources	145,5 %	338,18
1182	RES TI RACoon 1	002923	GOYAVE	LLS	971 01 14 023425 11566	13/03/2015	dépassement plafond de ressources, absence justificatif ressources n-2	14,5 %	552,8
1461	RESIDENCE LE VERSAILLAIS	020342	PETIT BOURG	LLS		25/08/2015	dépassement plafond de ressources	44,7 %	512,46
1461	RESIDENCE LE VERSAILLAIS	020323	PETIT BOURG	LLS		25/08/2015	dépassement plafond de ressources	2,0 %	512,46
1475	RESIDENCE PIPIRIT	019018	PETIT BOURG	PLS	971 01 15 030636 11566	23/01/2015	dépassement plafond de ressources	4,8 %	660,31
1182	RES TI RACoon 1	003017	GOYAVE	LLS	971 02 15 031759 11566	23/04/2015	dépassement plafond de ressources	1,0 %	552,8
1313	RES LOTUS	015684	SAINT ANNE	LLS	971 06 14 026088 11566	08/01/2015	absence justificatif composition familiale		520,28
1385	RESIDENCE VALMONTANA IV	018553	LES ABYMES	LLS	971 04 05 097904 11566	05/01/2015	absence justificatif catégorie ménage		684,6
1465	RESIDENCE LES JARDINS DE PEINNEL	019481	ABYMES	PLS	971 06 14 026322 11566	10/04/2015	absence justificatif composition familiale		598,73

7.6 OPERATIONS PRESENTANT DE FORTES REGULARISATIONS DE CHARGES (charges 2014 régularisées en décembre 2015)

Code interne	Nom du programme	Année de mise en service	Nb de logements			Provisions quittancées	Charges réellement récupérables hors vacants	% excédent dû	Régul moyenne par logt en €	Charges mensuelles	Info : provisions appelées en n+1 (2015)	Explications apportées par la SIG
			coll.	ind.	total							
1071	LES YXORAS	1 991		10	10	8 641	13 879	-38%	-524	118	8 293	Ventes: régularisation abandonnée
1136	SALLE DE SPORT	1 999	0	1	1	881	1 116	-21%	-235	93	881	TEOM non récupérée
1215	IGUANE 1	2 008	0	42	42	28 376	40 849	-31%	-297	81	29 790	Pb Répartition contrat EV entre tranches; régul. partiell abandonnée
1208	IGUANE 2	2 008	72	50	122	76 112	46 922	62%	239	32	75 319	
1033	CASSE SAINTE YACIN	1 981	115		115	118 838	106 851	11%	104	79	119 082	
1009	SAINT PHY	1 965	70		70	58 260	59 812	-3%	-22	72	61 400	
1013	GRAIN D'OR	1 967	80		80	72 979	66 924	9%	76	70	73 805	
1007	PETIT PARIS	1 965	94		94	80 301	75 601	6%	50	68	79 356	
1036	PIERRE TAVERNIER	1 983	48		48	53 739	36 292	48%	363	63	52 881	TEOM surévaluée
1374	REINE DES ABEILLES	1 995	18		18	13 572	12 188	11%	77	62	15 439	
1082	LES SYLPHIDES	1 992	65		65	54 028	47 404	14%	102	61	56 566	
1174	HELICONIAS 1	2 003	15		15	12 383	10 595	17%	119	60	12 181	
1029	LES QUARTIERS I	1 979	121		121	88 101	85 313	3%	23	60	89 289	
1165	LES SALINES	2 002	74		74	48 268	51 105	-6%	-38	60	49 402	
1005	IMM DES FONCTIONNA	1 963	27		27	24 424	16 825	45%	281	52	12 326	
1387	RES JACARANDA	2 010	24		24	20 384	12 875	58%	313	47	19 415	
1353	ALOES 2	2 009	20		20	16 596	10 775	54%	291	47	17 539	TEOM provisionnée mais inexistante
1345	KASSAVE 5	2 007	13		13	9 502	6 840	39%	205	45	9 512	
1121	LES GOYAVIERS	1 998	81		81	64 223	43 315	48%	258	45	64 198	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1282	RES ALSACE LORRAINE	2 010	15		15	11 184	7 007	60%	278	42	10 598	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1355	ALOES 4	2 009	35		35	27 537	17 582	57%	284	42	27 668	manque TEOM
1358	ALOES 7	2 010	31		31	25 788	15 351	68%	337	41	26 815	TEOM provisionnée mais inexistante
1356	RES ALOES 5	2 010	30		30	24 298	14 526	67%	326	41	24 575	TEOM provisionnée mais inexistante
1043	ROBERT CELESTE	1 986	56		56	39 784	27 455	45%	220	41	39 353	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1104	PLEIN SOLEIL	1 996	0	12	12	3 479	5 798	-40%	-193	40	3 368	
1357	RES ALOES 6	2 010	34		34	28 980	16 210	79%	376	40	28 902	TEOM provisionnée mais inexistante
1354	ALOES 3	2 009	42		42	32 079	19 936	61%	289	40	32 340	manque TEOM
1006	IMM DES FONCTIONNA	1 964	36		36	32 010	16 260	97%	438	38	15 909	
1341	RES LES SURELLES	2 010	30		30	24 074	13 599	77%	349	38	23 969	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1359	ALOES 8	2 009	21		21	18 661	9 371	99%	442	38	19 272	TEOM provisionnée mais inexistante
1284	SOLITUDE	2 009	25		25	17 308	10 611	63%	268	37	17 815	provision E.V. sans contrat
1135	LES ALAMANDAS	1 999	73		73	49 309	31 718	55%	241	37	49 272	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1456	RES PIERRE ANTONIUS	2 012	98		98	81 112	36 792	120%	452	35	86 243	TEOM provisionnée mais inexistante
1236	RES CARAMBOLE	2 010		26	26	14 996	9 197	63%	223	33	15 371	prov énergie solaire sans contrat
1164	CYTHERE	2 002	0	42	42	27 423	16 593	65%	258	33	27 443	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1455	RES CARRE DES ILES	2 011	12		12	6 244	2 330	168%	326	33	6 701	TEOM provisionnée mais inexistante
1265	ACCACIAS 3	2 008	32		32	19 767	4 237	367%	485	32	18 996	
1442	RES BLEU AZUR	2 011	32		32	13 533	6 506	108%	220	32	14 650	TEOM provisionnée mais inexistante
1385	RES VALMONTANA IV	2 011	0	41	41	24 673	14 974	65%	237	31	24 055	
1248	PAUL MADO	2 005	37		37	21 197	13 291	59%	214	30	21 315	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1153	BELEMBE II	2 001	0	3	3	4 149	1 065	290%	1 028	30	4 149	5 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1389	RES ANTHURIUM 2	2 011		35	35	23 236	12 265	89%	313	29	22 993	7 postes provisionnés : 2 postes régularisés
1343	RES QUAI LEFEBVRE	2 010	28		28	24 399	8 763	178%	558	28	23 999	TEOM provisionnée mais inexistante
1454	RES FRUYAPEN	2 011	26		26	14 735	5 635	162%	350	25	16 985	TEOM provisionnée mais inexistante
1190	L'ARBRE A PAIN I	2 004	0	50	50	25 265	15 095	67%	203	25	25 198	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1468	RES Les DIAMANTS BLEUS	2 010	19		19	12 841	4 659	176%	431	25	6 324	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1471	RES SANTA CLARA	2 012	15		15	4 616	3 543	30%	72	25	5 784	
1218	DENDE 1	2 006	25		25	13 469	7 256	86%	249	25	13 389	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1294	DENDE 2	2 006	25		25	14 880	7 336	103%	302	25	14 323	
1277	VALMONTANA 3	2 006		40	40	21 110	11 609	82%	238	24	21 075	TEOM surévaluée
1292	TI RACON 2	2 005		47	47	23 287	13 152	77%	216	23	23 163	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1305	RES CHRISTIAN GALPIN	2 010	33		33	26 380	7 123	270%	584	22	26 548	TEOM provisionnée mais inexistante
1161	LES VARECHS	2 001	23		23	12 839	5 969	115%	299	22	12 985	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1178	LES ROUCOUX	2 003		77	77	37 136	20 024	85%	222	22	36 706	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1227	CORIANDRE	2 008	0	52	52	20 891	9 662	116%	216	22	23 048	TEOM provisionnée mais inexistante
1344	CALE DE L'ESPERANCE	2 008	22		22	15 438	3 382	356%	548	20	15 623	TEOM provisionnée mais inexistante
1439	RES FLEURS D'ALPINI	2 011	24		24	15 166	5 412	180%	406	20	13 467	TEOM provisionnée mais inexistante
1279	KASSAVE 4	2 006		19	19	15 058	4 269	253%	568	19	15 111	7 postes provisionnés : 3 postes régularisés
1163	LES PAPAYERS	2 002	0	70	70	30 888	14 137	118%	239	17	30 899	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1309	RES BEL HORIZON	2 011	0	15	15	7 633	2 645	189%	333	16	5 742	
1142	CITRONNELLE	2 000		134	134	58 781	24 482	140%	256	15	58 813	TEOM surévaluée
1184	LES TAMARINS 2	2 004	0	12	12	6 830	2 177	214%	388	15	6 861	prov entretien E.V./P.C. surévaluées
1141	LA PREVOYANCE	2 000		34	34	14 614	6 064	141%	251	15	14 419	6 postes provisionnés : 2 postes régularisés
1152	LES MANDARINES	2 001	0	27	27	10 374	4 678	122%	211	15	9 813	
1089	DESIRADE	1 993	0	20	20	3 981	3 069	30%	46	13	3 984	
1352	ALOES 1	2 008	0	20	20	6 406	2 066	210%	217	12	7 011	TEOM provisionnée mais inexistante

1146	LES GORGOGNES	2 000	0	12	12	5 307	1 546	243%	313	11	5 229	5 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1370	CALEBASSIERS 6	2 008	0	68	68	30 691	7 179	327%	346	10	31 488	TEOM provisionnée mais inexistante
1175	PAOKA	2 003		28	28	12 170	2 950	313%	329	9	12 093	4 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1117	POMME CANNELLE	1 998	0	18	18	6 607	1 857	256%	264	9	6 558	4 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1263	RES KACHIMAN 2	2 012	0	34	34	12 323	3 501	252%	259	9	12 272	TEOM provisionnée mais inexistante
1140	BEAURENON	2 000		30	30	14 530	3 062	375%	382	9	14 187	6 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1486	LES DAUPHINS 2	2 013	0	15	15	5 847	835	600%	334	5	6 700	5 postes provisionnés : un seul poste régularisé
1306	COTE EST	2 006	20		20	9 640	128	7425%	476	1	9 564	
1144	ALPINIA 2	2 000		22	22	4 576	0		208	0	4 576	
1177	C.L.S.H de CRANE	2 003		1	1	203	0		203	0	203	TEOM quittancée mais non payée par SIG
1055	LES MUSCADES	1 989		106	106	50 690	57 065	-11%	-60	45	47 961	ventes: charges non régularisées
1031	SIG FFRENCH 1	1 980	0	31	31	10 700	11 027	-3%	-11	30	10 296	ventes: régularisations erronées
1037	SIG FFRENCH 2	1 980	0	6	6	1 390	-243	-4044%	40	-1	0	ventes: régularisations erronées
1118	CAFEINA	1 998	0	32	32	6 994	1 613	5041%	22	2	0	ventes: régularisations erronées

7.7 CHARGES LOCATIVES SUR OPERATIONS PARTIELLEMENT VENDUES

Groupes	Nombre de logements locatifs résiduels fin 2016	Nombre de logements total	Charges d'espaces verts réparties sur les seuls locataires ?	Régularisation réalisée ?	Estimation du surcoût annuel par locataire	Estimation du surcoût annuel pour la SIG
1055	87	150	Non	Oui	0,00 €	10 542,64 €
1071	8	18	Oui	Non	0,00 €	3 524,29 €
1031	24	43	Oui	Oui	43,21 €	0,00 €
1037	5	9	Oui	Oui	75,75 €	0,00 €
1118	27	36	Oui	Oui	17,28 €	0,00 €

7.8 ÉVOLUTION DU RECOUVREMENT

Données fournies par le service de gestion locative (à noter que les montants d'impayés ne sont pas cohérents avec les données comptables).

Année	2012	2013	2014	2015	2016
% de paiements en espèces (siège/agences)	24,18 %	24,95 %	23,29 %	21,10 %	8,99 %
% des paiements mandats Poste	0 %	0 %	0 %	0,30 %	8,33
% des règlements par prélèvt (% locat.)	57 %	55,52 %	53,67 %	54,34 %	52,35 %
Nombre de dates de prélèvement		1	1	1	2
% de paiements par CB/internet	0	0,06 %	4,04 %	6,84 %	12 %
% d'autres moyens de paiement	18,95 %	19,48 %	19,00 %	17,41 %	18,32 %
Délai (jours) de relance téléphonique	nc	nc	nc	nc	nc
Nombre mensuel de lettres 1 ^{re} relance	nc	nc	nc	nc	nc
Délai (jours) envoi 1 ^{re} relance	nc	nc	nc	nc	nc
Nb mensuel de mises en demeure/commandts	90	175	189	118	270
Nb plans d'apurement au 31/12	398	506	704	526	1 048
Dossiers transmis à un huissier	1 077	2 089	2272	1 421	3 243
Saisies arrêt prononcées	20	17	19	8	68
Résiliations de bail engagées	457	565	666	477	1 157
Nbre d'expulsions prononcées	283	343	365	182	525
Nombre de concours de la FP demandés	24	32	43	44	21
Nombre d'expulsions avec concours FP	16	0	8	3	25
Total des impayés 31/12 k€	6 792	8 463	10 025	11 916 €	16 694/17 437
% du quittance	9,6 %	11,5 %	13 %	14,7 %	19,8 %/20,7 %
Inscriptions en non-valeur n k€	733	725	650	975	375*
Total impayés+non-valeurs k€	7 525	9 188	10 676	12 892	17 812
En % du quittance	9,6	11,3	12,5	14,1	18,9
Impayés foyers, commerces (inclus ci-dessus)	547	625	630	648	1 529
Impayés gestion ville de PaP (inclus ci-dessus)	422	461	529	663	873
Impayés sur locataires partis k€	1 592	2 281	3 659	4 389	6 347
Dettes > 3 mois < 6 mois	3 217	3 691	3 658	3 859	3 581
Dettes > 6 mois	1 983	2 490	2 709	3 668	6 765
Nb de locataires en impayés 31/12	5 831	6 442	6 210	5959	9 287
Locataires devant plus de 1000 €	4 089	4 414	3 874	3 187	5 832
Locataires devant plus de 5000 €	254	369	525	664	927
P.M. loyers et charges n (k€)	78 500	81 500	85 500	91 300	94 000

7.9 ÉQUILIBRE FINANCIER DES CONSTRUCTIONS TERMINEES

N° opération	CONSTRUCTIONS TERMINEES	Cumul Engagé HT	Cumul Décaissé	Reste à Réaliser HT	Cumul Subvention	Cumul Emprunt	Cumul Financement	Financ. à Recevoir	Emprunt Prév.	Subvention Prév.	Fonds Propres Prév.
		B	D	E	F	G	H	I= A-H-M	K	L	M
12200001	153 LLS Esperance Morne à l'Eau	19 690 591	19 690 683	5 970	5 433 637	12 440 238	17 873 875	462 102	12 343 324	5 992 653	1 354 706
12610001	48 LLS Pelletan 2 Port-Louis-2211001	5 335 500	5 665 252	-	1 249 452	4 172 883	5 422 335	-	4 172 883	1 249 452	85 691
12780001	50 LLS Pelletan 3 Port-Louis-2216001	5 415 354	5 750 705	-	1 581 239	4 194 211	5 775 450	-593 275	4 194 211	987 964	233 180
12600001	53 LLS Pelletan 1 Port-Louis-2210001	5 821 040	6 182 378	-	1 085 331	4 144 866	5 230 197	-	4 144 866	1 085 331	590 843
12780002	6 logts Pelletan 3 Port Louis	659 091	705 437	-	171 624	493 657	665 281	-	493 657	171 624	-6 190
14070001	33 LLS Cessibles Marigot Terre de Haut	7 368 438	7 927 583	-	1 763 582	3 013 908	4 777 490	1 188 000	3 013 908	2 951 582	1 402 948
12630001	34 LLS Morne à Jules Vieux Habitants-3408001	5 353 040	5 544 367	47 969	1 278 499	4 130 032	5 408 531	-	4 130 032	1 278 499	-55 491
12550001	50 LLS Morne A Jules Vieux Habitants-3407001	8 026 715	8 327 079	70 543	1 872 214	6 028 90	7 901 118	-	6 028 904	1 872 214	125 597
13400001	23 logts résidence le Fromager Vieux Bourg Abymes	4 048 809	4 046 587	-	2 150 395	1 841 133	3 991 528	57 281	1 841 133	2 207 676	-
13400002	3 commerces résidence le Fromager Vieux Bourg Abymes	258 620	280 019	-	-	-	-	-	-	-	258 620
13690001	24 logts rés Marquisat 4 Capesterre Belle Eau (ex 18)	3 824 937	3 631 534	193 103	1 799 825	2 302 794	4 102 619	-1 060 591	2 302 794	739 234	782 909
13670001	45 logts rés Marquisat 2 Capesterre Belle Eau (EX 31)	5 547 675	5 656 819	-109 418	975 830	3 233 853	6 209 683	-1 725 159	3 233 853	1 250 671	1 178 569
13680001	59 logts Marquisat 3 Capesterre Belle Eau (EX 48)	7 047 021	7 026 442	0	3 720 996	3 940 585	7 661 581	-2 022 527	3 940 585	1 698 469	1 597 483
14480002	12 commerces Rupap ilot 13 Pointe à Pitre	1 947 325	2 115 615	-	-	-	-	1 947 325	1 947 325	-	-
13990001	46 logts Foncier du Stade de Bergevin ilot 2 Pointe à Pitre	7 631 547	7 631 547	-	3 725 723	3 504 129	7 229 852	-1 004 536	3 504 129	2 721 187	1 406 231
14480001	60 Logts Rupap ilot 13 Pointe à Pitre	9 123 635	9 123 736	-	4 699 917	4 668 437	9 368 354	441 109	4 668 437	5 141 026	-685 828
14560001	80 logts Foncier du Stade de Bergevin ilot 4 Pointe à Pitre	15 520 524	15 520 524	-	8 849 455	6 423 286	15 272 741	247 783	6 423 286	9 097 238	-
14560002	commerces du stade de Bergevin ilot 4 Pointe à Pitre	2 847 362	2 847 362	-	-	2 847 362	2 847 362	-	2 847 362	-	-
14670001	46 PLS - rés. Les Jardins de Providence - Providence Abymes	7 256 695	7 256 695	-	2 556 682	5 189 706	7 746 388	-489 693	4 700 013	2 556 682	-
14650001	8 PLS - rés. Les Jardins de Peinnet - Peinnet Abymes	1 538 066	1 551 613	-39 846	509 393	1 099 971	1 609 364	-71 299	1 028 672	509 393	-
14880001	68 LLS - rés. Les Collines de Moudong - Moudong Baie-Mahault	10 679 195	10 679 195	-	5 059 927	5 824 262	10 884 189	-204 995	5 619 267	5 059 927	-
14760001	84 PLS - rés. Le Pelican - Wonche Baie-Mahault	15 867 008	15 867 008	-	5 574 758	10 327 684	15 902 442	-35 434	10 292 250	5 574 758	-
14840001	120 LLS - rés. KRIBISH - Source Perou Capesterre Belle-Eau	18 812 582	18 232 831	-	8 938 280	9 686 180	18 624 460	188 123	9 874 303	8 938 280	-
14660001	18 LLS - rés. GAYAC - Les Basses Grand-Bourg Marie Galante	3 326 272	3 234 402	-	1 621 125	1 718 318	3 339 443	-13 171	1 705 147	1 621 125	-
14850001	15 PLS - rés. Les Aigrettes - Montauban Gosier	2 527 264	2 488 117	-	1 007 405	1 823 000	2 830 405	- 303 142	1 519 858	1 007 405	-
14930001	52 LLS - rés. Les Turquoises - Dunoyer Gosier	8 490 154	8 490 154	-	4 373 487	4 300 000	8 673 487	-183 334	4 116 566	4 373 587	-
14710001	8 PLS - rés. Santa-Clara - Bourg Le Gosier	1 417 440	1 421 346	-	518 237	1 057 892	1 576 129	-158 689	899 203	518 237	-
14780001	134 LLS - rés. La Mangouste - La Jaula Lamentin	20 918 372	20 918 372	-	9 682 411	11 192 310	20 874 721	43 651	11 235 961	9 682 411	-
14860001	15 LLS - rés. Les Dauphins 2 - Portland Le Moule	2 478 743	2 452 594	-	1 146 804	1 321 200	2 468 004	-28 306	1 292 894	1 146 804	39 045
14610001	126 LLS + 48 PLS - rés. Le Versaillais - Tabanon Petit-Bourg	29 498 493	29 464 014	-	13 073 210	16 294 191	29 367 401	131 092	16 425 283	13 073 210	-
14730001	36 PLS - rés. Les Emeraudes - Belost Saint-Claude	6 477 263	6 353 889	-	2 159 691	4 579 242	6 738 933	-261 670	4 317 572	2 159 691	-
15040001	24 LLS - rés. Le Clos De Sainte-Marthe - Saint Francois	3 307 889	3 250 191	-	1 595 316	1 707 070	3 302 386	5 503	1 712 573	1 595 316	-
14740001	11 PLS - rés. Les Amarantes 2 - Marigot Saint-Martin	2 151 638	2 053 216	-	818 303	1 293 267	2 111 570	-0	1 293 267	818 303	40 068
14700001	34 LLS - rés. Les Lianes - Concordia Saint-Martin	5 325 814	5 208 754	-	2 738 006	2 628 017	5 366 023	-40 209	2 587 808	2 738 006	-
14870001	56 PLS - rés. Les Hauts De Pinel - Cul De Sac Saint-Martin	10 240 827	10 240 827	-	4 112 063	6 184 411	10 296 474	-55 647	6 128 764	4 112 063	-
	1967	265 780 940	266 836 886	168 321	107 842 818	153 606 999	261 449 817	-3 539 707	153 980 092	103 930 019	8 176 999
	<i>Dont logements</i>	260 727 633	261 593 890	168 321	107 842 818	150 759 637	258 602 455	-5 487 032	149 185 405	103 930 019	7 918 380
	<i>Dont commerces et bureaux : 3 opérations</i>	5 053 307	5 242 996	-	-	2 847 362	2 847 362	1 947 325	4 794 687	-	258 620

7.10 ÉQUILIBRE FINANCIER DES CONSTRUCTIONS EN COURS

N° Opération	Nom Opération	Type	Cumul Budget TTC LASM	Cumul Décaissé	Reste à décaisser HT	Cumul Subvention	Cumul Emprunt	Cumul Financement	Financements Externes à Recevoir	Fonds Propres à terminaison
			Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015
1231 00 01	114 LLS Morne A Jules Vieux Habitants	Défiscalisation	20 331 231	1 850 501	8 480 730	9 263 29	10 364 14	19 627 442	-	703 789
1319 00 01	19 logts Trianon 1 Grand-Bourg	Défiscalisation	3 284 036	1 710 725	1 573 311	1 764 806	-	1 764 806	1 628 801	-109 572
1334 00 01	20 LLS Trianon 2 Marie-Galante	Défiscalisation	4 046 126	1 091 912	2 954 214	2 081 120	-	2 081 120	2 100 013	-135 007
1335 00 01	13 logts Trianon 3 Grand Bourg	Défiscalisation	2 063 581	817 905	1 245 677	1 107 242	-	1 107 242	1 025 191	-68 851
1361 00 01	30 logts Gommier Bourg I Trois Rivières	Locatif	4 042 485	4 170 814	-128 329	1 098 177	-	1 098 177	2 750 769	193 539
1362 00 01	32 logts Gommier Bourg II Trois Rivières	Locatif	4 031 829	4 011 303	20 527	1 146 270	-	1 146 270	2 970 134	-84 575
1363 00 01	36 logts Gommier Bourg III Trois Rivières	Locatif	4 428 242	4 666 294	-238 051	996 619	-	996 619	3 424 144	7 479
1364 00 01	24 logts Gommier Bourg IV Trois Rivières	Locatif	3 118 309	3 115 107	3 202	58 068	-	758 068	2 119 737	240 504
1371 00 01	7 logts+bureau gendarmerie Pointe Noire	Locatif	2 744 350	2 069 005	675 344	-	-	-	-	2 744 350
1377 00 01	21 LLS Redeau IV Pointe Noire	Défiscalisation	3 376 908	2 758 947	617 961	1 712 291	-	1 712 291	1 831 589	-166 971
1380 00 01	14 logts Redeau I Pointe Noire	Défiscalisation	2 129 653	1 987 919	141 734	1 078 492	-	1 078 492	1 155 372	-104 212
1380 00 02	4 commerces Redeau I Pointe-Noire	Locatif	279 934	220 238	59 696	-	519 000	519 000	-519 000	279 934
1394 00 01	études pré-operationnelles à repartir	Locatif	115 623	97 884	17 739	-	-	-	-	115 623
1398 00 01	70 PLS Ilot 6 Pointe à Pitre	Défiscalisation	13 740 644	11 033 247	2 707 397	755 195	9 384 446	10 139 641	4 356 198	-755 195
1398 00 02	commerces ilot 6 Pointe à Pitre	Locatif	11 467 350	11 771 764	-304 413	3 562 678	-	3 562 678	7 904 673	-0
1399 00 02	bureaux + LCR "foncier du stade" bergévin Ilot 2 PàP	Locatif	2 794 536	2 794 536	-	-	-	-	-	2 794 536
1401 00 01	51 LLS cessibles Grande Anse Trois Rivières	Locatif	8 953 862	456 783	4 497 079	475 832	5 756 040	6 231 872	1 110 276	1 611 714
1415 00 01	12 logts Redeau III Pointe Noire	Défiscalisation	1 952 411	1 566 984	385 428	978 828	-	978 828	1 059 216	-85 633
1416 00 01	36 logts Redeau II Pointe Noire	Défiscalisation	5 819 428	4 672 759	1 146 668	2 936 676	-	2 936 676	3 157 136	-274 385
1440 00 01	47 LLS Les Figuiers St Louis de Marie Galante	Locatif	7 290 484	4 849 601	2 440 884	2 315 598	5 278 610	7 594 208	-320 543	16 819
1447 00 01	18 logts + CCES Rupap Ilot 10 PàP	Défiscalisation	2 684 244	486 191	2 198 053	1 376 981	200 000	1 576 981	1 233 973	-126 710
1447 00 02	4 commerces Rupap Ilot 10 PàP	Locatif	803 901	90 815	713 086	-	800 000	800 000	90 378	-86 478
1449 00 01	22 logts Rupap Ilot 27 PàP	Défiscalisation	4 454 516	3 882 563	571 953	2 587 390	2 344 946	4 932 336	-	-477 820
1449 00 02	7 commerces Rupap Ilot 27 PàP	Locatif	667 592	596 721	70 871	-	678 000	678 000	-	-8 871
1457 00 01	60 PLS Ilot 5 Pointe A Pitre	Défiscalisation	12 832 194	12 021 722	810 473	664 404	9 006 878	9 671 282	3 475 946	-315 034
1457 00 02	commerces ilot 5 Pointe A Pitre	Locatif	7 371 994	7 281 503	90 491	2 184 554	-	2 184 554	5 187 441	-
1498 00 01	80 logts Ilot P06 Ruzab Abymes	Défiscalisation	12 481 178	1 479 060	11 002 118	2 121 125	6 528 051	8 649 176	3 832 002	-
1499 00 01	84 logts Ilot P09 Ruzab Abymes	Défiscalisation	13 356 687	1 408 295	11 948 393	2 092 148	7 291 934	9 384 082	4 298 710	-326 105
TOTAL			160 663 330	106 961 097	53 702 233	43 057 794	58 152 048	101 209 842	53 870 619	5 582 869
dont logements	803			82 136 516	52 397 158	37 310 562	56 155 048	93 465 610	41 208 664	-140 601
dont commerces et bureaux	7 opérations			24 824 582	1 305 075	5 747 232	1 997 000	7 744 232	12 661 954	5 723 470

7.11 ÉQUILIBRE FINANCIER DES TRAVAUX TERMINES ET EN COURS

N° Opération	TRAVAUX PARASISMQUES en cours ou terminés non soldés	Cumul Budget TTC	Cumul Engagé TTC	Cumul Réalisé TTC	Cumul Décaissé	Reste à Réaliser TTC	Encaissé sur Subvention	Subvention prévue	Emprunts prévus	Fonds Propres prévus
			Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015			Fin 2015
11510101	Rés Bois de Rose (82 logts)-CA12 - sismique 2012/2015- JR - Abymes	1 536 322	1 478 991	103 866	86 289	1 432 456	2 175	nc	nc	nc
13740101	Rés Reine des Abeilles (18 logts)-CA12-sismique 2012/2015-KD - Baie Mahault	1 669 399	173 396	73 090	73 090	1 596 309	2 320	nc	nc	nc
11290104	MAPAD (RPA Les Flamboyants)-CA10-sismique 2012 - KD - Gourbeyre	1 363 453	877 961	116 554	116 554	1 246 899	89 395	nc	nc	nc
11650101	Rés Les Salines (72 logts)-CA12 - sismique 2012/2015- JR -Gosier	896 622	508 730	70 149	40 126	826 473	2 175	nc	nc	nc
11100102	Rés COTONNIER 1 (108 logts)-CA2012-sismique 2012-KD - Lamentin	1 334 034	684 603	67 053	66 136	1 266 982	2 610	nc	nc	nc
11410101	Rés PREVOYANCE (34 logts)-CA12 - sismique 2012/2015-YM - Petit Bourg-	458 304	299 620	28 663	26 591	429 641	2 248	nc	nc	nc
10560106	Rés Santa Monica (135 logts)-St Martin-CA10-sismique 2010-JR-SXM	2 340 670	2 339 789	1 320 808	1 307 487	1 019 862	130 462	nc	nc	nc
TOTAL		9 598 804	6 363 089	1 780 182	1 716 273	7 818 621	231 385	3 199 601	3 199 601	3 199 601
							<i>Estimations:</i>	<i>1/3 du PRP</i>	<i>1/3 du PRP</i>	<i>1/3 du PRP</i>
N° Opération	TRAVAUX (hors parasismique) en cours ou terminés non soldés	Cumul Budget TTC	Cumul Engagé TTC	Cumul Réalisé TTC	Cumul Décaissé	Reste à Réaliser TTC	Encaissé sur Subvention	Subvention prévue	Emprunts prévus	Fonds Propres prévus
			Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015	Fin 2015			Fin 2015
10700121	Projet accessibilité-mise en conformité règlementaire des ERP du parc	320 000	15 190	0	0	320 000	0	0	0	320 000
11190101	Rés Les Mimosas (68 logts) - Boisripeaux Abymes-GR2012-PS	200 000	27 602	13 194	12 239	186 806	0	0	0	200 000
10080111	Rés Les Carbets (441 logts)-ANRU réhabilitation-GR2010/2014-CA10-JR	3 613 044	2 892 467	2 521 865	2 491 593	1 091 179	0	492 790		3 120 254
11280101	Rés Morne Flory (95 logts)-Abymes-GR2012-CA12-PS	277 994	151 673	36 154	36 154	241 840	0	0		277 994
10700117	Espaces de travail maison témoins A, B et C-annexe siège 2015 - RC	233 682	158 808	155 982	89 276	77 700	0	0		233 682
10700116	Études préalables diagnostics sismiques et investissements - 2014 - YP	487 148	463 694	328 829	315 710	158 319	0	0		487 148
10700118	Siège société grand camp - création du CRC cafeteria	732 426	731 560	699 974	629 860	32 452	0	0		732 426
13720102	Résidence Fleur de Lys (99LOGTS) - GR 2015 - 2015 - NB - BAIE- Mahault	2 246 796	0	0	0	2 246 796	0	0		2 246 796
13440101	Rés Cale de l'Esperance (22 logts)-2014 - KD - Basse Terre	214 922	19 910	7 437	7 437	207 485	0	0		214 922
11830101	Résidence Saint-Ignace (30 logts) Basse-Terre- KD-2014	102 554	17 216	7 982	7 982	94 572	0	0		102 554
10910105	126 résidence Marina Riviere Sens (285 logts) résid. ET GR - NB - Gourbeyre	2 231 124	112 471	69 627	67 949	2 161 496	0	0		2 231 124
10910106	Aménagement Agence Gourbeyre	221 266	177 192	9 878	9 878	211 388	0	0		221 266
11330101	Rés Z'abricots - TRX GR (56 logts)	772 396	757 356	6 130	17 827	766 266	0	2 600		769 796
10980101	Résidence Glycine Le Moule-ravalement	76 038	28 049	17 885	17 885	58 153	0	0		76 038
10050105	Résidence Imm des Fonctionnaires 1 PAP ravalement	174 039	1 718	0	0	174 039	0	0		174 039
10060106	Résidence IMM des fonctionnaires 2 Pointe à Pitre mandat/ravalement	167 034	1 718	0	0	167 034	0	167 034		0
11220102	Résidence Vieux Moulin - Port-Louis – Ravalement	166 909	36 959	23 234	23 234	143 675	0	0		166 909
11260101	Résidence Romarin Sainte Anne-ravalement	86 742	15 272	4 742	4 742	81 999	0	0		86 742
10500103	Rés Herve William (20 logts)-prog2014-JR-St-Martin	230 700	44 076	10 677	9 366	220 023	0	0		230 700
10110103	Rés Bergevin TR2-rehab 2014/2015- Pointe à Pitre -JR mandat (BAT CA/CB/CF/CG/CH/CI/CK/CL/CN/CO/CP)	2 600 000	1 291 248	198 280	196 804	2 401 720	260 000	2 641 901		-41 901
10200102	Résidence Louisy Matthieu (309 logts) TR2 - KD mandat	513 124	497 402	462 348	462 348	50 776	507 129	507 129		5 995
TOTAL		15 667 938	7 441 581	4 574 218	4 400 283	11 093 720	767 129	3 811 454	0	11 856 484
<i>dont hors mandats</i>		<i>12 387 780</i>	<i>5 651 214</i>	<i>3 913 590</i>	<i>3 741 132</i>	<i>8 474 190</i>	<i>0</i>	<i>495 390</i>	<i>0</i>	<i>11 892 390</i>

7.12 SIGLES UTILISES

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		

