

Société immobilière de la Guadeloupe

ABYMES (971)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2019-067

**RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2019-067**

Société immobilière de la Guadeloupe

ABYMES (971)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-067

Société immobilière de la Guadeloupe (971)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 303 091 086

Raison sociale : SIG (Société Immobilière de Guadeloupe)

Président : Mme Fély KACY-BAMBUCK

Directeur général : M. Antoine ROUSSEAU

Adresse : Lot N°5 Grand-Camp La Rocade 97 139 LES ABYMES

Actionnaire principal : CDC Habitat

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés :	18 911	Nombre de logements familiaux en propriété :	17 090	Nombre d'équivalents logements (logements -foyers...) :	112
---	---------------	---	---------------	---	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Logements vacants	8,0 %	5,4 %	4,7 %	-2
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	4,7 %	3,2 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,3 %	9,1 %	9,4 %	(2)
Évolution du parc géré depuis 4 ans (% annuel)	2,0 %	/	/	/
Âge moyen du parc (en années)	20	/	/	/
POPULATION LOGÉE				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	40,4 %	43,4 %	21,1 %	(1)
- < 60 % des plafonds	69,8 %	70,3 %	59,4 %	(1)
- > 100 % des plafonds	12,4 %	12,2 %	5,1 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	37,8 %	42,6 %	47,3 %	(1)
Familles monoparentales	43,0 %	23,3 %	20,8 %	(1)
Personnes isolées	37,9 %	31,7 %	38,6 %	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,2	5,8	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,7 %	/	11,4 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	94,77 %	/	98,69 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	181	/	/	/
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	34,49 %		44,76 %	(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	35,28 %		39,77 %	(3)
Rentabilité Économique (rentabilité + Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,00 %		3,40 %	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	1,35 %			(3)
Fonds de roulements net global (euros au logement)	8 380		5 833	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	5 161			(3)
Capacité de désendettement en années (Dettes / CAF courante)	31,17		17,59 %	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R. 423-9 du code de construction et de l'habitation)	-1,29 %		3,60 %	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Données Harmonia France entière 2018

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance exerçant ses prérogatives de façon satisfaisante ;
- ▶ Situation financière en nette amélioration ;
- ▶ Contrôle interne en cours de renforcement (attribution des logements, charges, loyers) ;
- ▶ Politique patrimoniale revisitée et adaptée aux enjeux.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers élevés au regard de la demande sociale ;
- ▶ Masse salariale trop élevée impactant le niveau du coût de gestion ;
- ▶ Service apporté au locataire insuffisant (suivi technique du patrimoine, réclamations) ;
- ▶ Suivi de la situation des locataires en place à renforcer.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect de l'article L. 225-40 du code de commerce sur certaines conventions ;
- ▶ Enquête OPS 2018 présentant des problèmes de fiabilité ;
- ▶ Les dispositions de l'article L. 442-5-1 du CCH visant à identifier la situation des locataires en situation anormale d'occupation, ne sont pas appliquées ;
- ▶ Absence de registres de sécurité incendie et de plans d'évacuation dans les halls d'entrée (article R 111-13 du CCH et arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation).

Précédent rapport de contrôle ANCOLS N° 2016-102 de mars 2018
Contrôle effectué du 22 novembre 2019 au 14 février 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE : août 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-067

Société immobilière de la Guadeloupe (971)

Synthèse.....	9
1. Préambule.....	13
2. Présentation générale de l'organisme.....	14
2.1 Présentation de la société.....	14
2.2 Contexte général d'intervention.....	14
2.3 Gouvernance, contrôle interne et commande publique.....	16
2.3.1 Le changement de l'actionnariat de référence en 2017.....	16
2.3.2 Conditions d'exercice de leurs missions par les organes dirigeants.....	17
2.3.3 Relations intra-groupes.....	19
2.3.4 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.....	20
2.3.5 Conformité aux règles de la commande publique.....	21
2.4 Efficience et adaptation de l'organisation aux activités.....	21
2.4.1 Organisation des services (<i>cf. infra organigramme -simplifié- au 1.1.20</i>).....	21
2.4.2 Ressources humaines.....	23
3. diagnostic financier.....	26
3.1 Analyse de l'exploitation.....	26
3.2 Analyse du cout de gestion.....	28
3.3 Analyse de la structure financière.....	29
3.3.1 Haut de bilan et Fonds de roulement net global (FRNG).....	30
3.3.2 Analyse de la dette financière.....	32
3.3.3 Rentabilité économique des actifs.....	33
4. Politique sociale et gestion locative.....	34
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	34
4.1.1 Les modalités traitement et suivi des enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS).....	34
4.1.2 Les conditions d'application des mesures de perte du droit au maintien dans les lieux et d'assujettissement au supplément de loyer de solidarité (SLS).....	35
4.2 Données sur la rotation et la vacance.....	36
4.3 Accessibilité économique du parc.....	37
4.3.1 La politique des loyers mise en œuvre.....	37
4.3.2 Charges locatives.....	39
4.4 Traitement des créances et des impayés.....	40

4.5	Accès au logement.....	43
4.5.1	Conditions d’occupation et d’attributions des logements.....	43
4.5.2	La signature des baux.....	44
4.6	Qualité du service rendu aux locataires.....	44
5.	Stratégie patrimoniale et conditions d’entretien du parc	47
5.1	Analyse de la politique patrimoniale	47
5.2	Situation des logements gérés pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre.....	48
5.2.1	Développement du patrimoine.....	49
5.2.2	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	50
5.2.3	Ventes de patrimoine à l’unité.....	51
5.2.4	Maintenance et réhabilitation du parc.....	51
6.	Le plan à moyen terme et l’analyse prévisionnelle.....	54
7.	Annexe	59
7.1	Informations générales, capital et répartition de l’actionnariat de l’organisme {SA avec conseil d’administration} SIG (971).....	59

SYNTHÈSE

La SIG est une société immobilière d'outre-mer (SIDOM) créée en application de l'article 2 de la loi n° 46-860¹ du 30 avril 1946. Elle a le statut de société anonyme d'économie mixte (SEM) depuis 1971 et est placée sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'outre-mer et du ministre chargé de l'économie. La société a rejoint début 2018 le groupe CDC Habitat dont elle est devenue une filiale à part entière fin 2019. Premier bailleur social de Guadeloupe, elle gère un patrimoine de plus de 19 000 logements ou équivalents et exerce une activité d'aménageur dans le cadre de deux opérations de rénovation urbaine (RUPAP à Pointe-à-Pitre et RUZAB aux Abymes).

Sous l'action de son actionnaire de référence, CDC Habitat, le conseil d'administration a adopté le 24 janvier 2018 un nouveau règlement intérieur qui précise les attributions et les modalités de fonctionnement des organes de gouvernance. Un comité d'audit, un comité stratégique et un comité des rémunérations ont été créés. La comitologie mise en place depuis deux ans apparaît adaptée et permet au conseil d'être plus efficace dans l'exercice de ses missions, notamment de contrôle et de renforcer son implication dans le pilotage stratégique de la société.

Le contrôle interne a été singulièrement renforcé depuis début 2018. Une cartographie des risques et une base de données « incident » ont été élaborées et sont examinées chaque année par le comité d'audit, qui se réunit régulièrement. La SIG s'est également dotée d'une fonction d'audit interne. Des processus identifiés comme défaillants lors du dernier contrôle (attributions de logement, suivi des loyers, calcul et régularisation des charges) ont été sécurisés. La SIG a pu s'appuyer sur les procédures du groupe CDC Habitat.

Les risques locatifs sont également mieux maîtrisés. La vacance est ainsi en baisse (moins de 3 % de vacance commerciale après neutralisation de la vacance technique liée aux projets de rénovation urbaine), avec une amélioration encore possible des délais de relocation. Le taux de recouvrement s'améliore progressivement en 2019, mais reste à surveiller attentivement suite au changement de mode de paiement en 2020 (fin du paiement en espèces), et le déstockage des créances reste à poursuivre.

La SIG s'appuie sur un personnel assez restreint comparativement à ce qui est classiquement rencontré dans une société anonyme HLM accomplissant des missions similaires (10 ETP/1 000 logements gérés contre 15 ETP pour une SA), et compte 181 salariés fin 2019. Ce sous-dimensionnement impacte directement la gestion de proximité, certaines fonctions (*Suivi technique du patrimoine ; Relation avec le locataire*) sont mal assurées, malgré la récente création d'agences déconcentrées sur le territoire. La SIG a mis en place un plan d'actions visant notamment à augmenter significativement le personnel de proximité, avec le déploiement prévu de 44 gardiens à horizon 2022, et en internalisant la fonction relative à l'accompagnement social.

Cette organisation resserrée ne se traduit pas par des économies de gestion. L'accord d'entreprise en matière de temps de travail signé le 17 décembre 1999 toujours en vigueur conduit à 213 jours de travail effectif par an, représentant un quota annuel évalué à 1 491 heures, très en deçà du seuil minimal légal applicable à la fonction publique. Par ailleurs, le montant de la masse salariale, bien que resté quasiment stable entre 2017 et 2019, apparaît très élevé, atteignant 9,50 M€ en 2019. Les dépenses de personnel non récupérables correspondent à un ratio moyen très élevé de 853 € par logement géré². En définitive, le coût de gestion supporté par la SIG apparaît donc élevé, au regard de son organisation actuelle.

¹ Loi tendant à l'établissement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement économique et social des territoires et départements d'outre-mer.

² Ce dernier est supérieur à celui observé auprès des organismes de logement social de la métropole, compris généralement dans une fourchette

Le service apporté au locataire apparaît aujourd'hui insatisfaisant, comme en témoignent les enquêtes de satisfaction dont les résultats traduisent le mécontentement des locataires, même si les causes de ce mécontentement échappent parfois aux prérogatives de la SIG (collecte des déchets ménagers, services dépendant des collectivités locales). Il n'en demeure pas moins que le suivi des locataires doit être sensiblement amélioré par une meilleure connaissance individuelle des situations, et par la résolution des problèmes remontés via les réclamations. À cet égard, la multiplicité des acteurs intervenant (conseillers clientèle en agence, Centre de Relation Clients, association GLS) pose un problème d'articulation et de partage des responsabilités, mal assurés au moment du contrôle. La SIG en a tiré les conséquences en modifiant son organisation aux fins d'un meilleur pilotage.

De nombreux programmes immobiliers souffrent d'un retard d'entretien, en particulier sur l'agglomération pointoise, participant au mécontentement des locataires. L'investissement sur le patrimoine a été très insuffisant depuis de nombreuses années. La convention spécifique confiant à la SIG la gestion du parc appartenant à la ville de Pointe-à-Pitre, et dont l'état est particulièrement vétuste, apparaît à cet égard indispensable, en l'attente d'un projet d'investissement global à la hauteur des enjeux.

S'agissant de son patrimoine, la SIG a pris la mesure de la situation en engageant un Plan à Moyen Terme à 10 ans tablant sur un programme d'investissement proche du milliard d'euros. Ce programme est à la hauteur des enjeux, et constitue un objectif à atteindre pour la remise à niveau du patrimoine existant. Le développement a été recalibré de manière plus raisonnable (400 à 450 logements par an) au regard des probables besoins. Le recentrage sur les zones tendues apparaît approprié, mais ne doit pas conduire à une position trop rigide, excluant de fait la possibilité de réaliser des petites opérations en secteur moins porteur. Par ailleurs les opérations de logements très sociaux doivent être une priorité au regard des loyers pratiqués par la SIG. A cet égard, la SIG a pris l'engagement de produire une offre nouvelle composée de 30 % de logements très sociaux.

Ce plan ne règle pas néanmoins l'ensemble des questions se posant à long terme sur le patrimoine, qui concernent autant la SIG que les collectivités locales. Ainsi, le patrimoine de la SIG situé sur la commune du Raizet (plus de 800 logements) bénéficie d'une localisation favorable, mais son état technique nécessiterait une remise à niveau à un coût économique interrogeant sur la pertinence de l'investissement. L'avenir du patrimoine appartenant à la ville de Pointe-à-Pitre (près de 1 800 logements) est également posé compte tenu de sa vétusté.

Les loyers proposés par la SIG sont élevés, au regard de la situation des ménages³. Le loyer mensuel moyen s'établit en 2019 à 6,38 €/m² de surface habitable (SH). Il est supérieur au prix moyen relevé sur l'ensemble du parc locatif social de Guadeloupe (6,18 €). À titre de comparaison, le loyer moyen du parc locatif social observé en région parisienne est de 6,84 €. Pour les locataires entrants en 2019, le loyer moyen s'est élevé à 6,45 €, sous l'effet des mises au plafond à la relocation des logements existants et des mises en services de logements neufs, qui sont extrêmement proches des plafonds réglementaires⁴.

L'Agence préconise que cette politique soit revisitée ou à tout le moins assouplie compte tenu de l'amélioration de la situation financière de la SIG. La rentabilité d'exploitation est devenue satisfaisante depuis 2019, coïncidant avec la fin des pertes liées aux swaps. L'excédent brut d'exploitation est de 46 % du chiffre d'affaires, et le niveau de la capacité d'autofinancement (CAF courante, 42 M€ en 2019) permet un remboursement théorique de l'endettement en 17,5 ans : cette durée est très inférieure à la durée résiduelle d'amortissement des actifs immobiliers qui se monte à 27,5 années fin 2019, ce qui témoigne de la solidité de la situation de la SIG.

allant de 700 à 800 €, ce malgré un effectif réduit.

³ 70 % des ménages logés par la SIG disposent de ressources inférieures à 60 % du plafond LLS selon les résultats de l'enquête OPS 2018.

⁴ La valeur moyenne maximale est 6,65 € pour un LLS et 5,33 € pour un LLTS en 2019 – source DEAL.

Le plan moyen terme (PMT) évalué à 977 M€ sur 10 ans a prévu de mobiliser 483 M€ d'emprunts supplémentaires, mais s'appuierait sur un volume de 392 M€ de subventions. Ce volume d'aides publiques permettrait donc à la SIG de mener à bien son ambitieux programme d'investissement tout en renforçant son haut de bilan. Le poids de la dette passerait de 733 M€ en 2019 à 895 M€ en 2029, soit un niveau permettant à la CAF une durée de remboursement théorique assez stable d'au plus 16 ans, tandis que les capitaux propres augmenteraient à minima du niveau des subventions. Ce scénario bâti par la SIG se fonde sur l'hypothèse d'une maîtrise satisfaisante des risques locatifs, et de l'évolution contenue des coûts de gestion, et apparaît crédible. L'émergence d'autres projets d'investissements, concernant au premier rang le patrimoine actuellement détenu par la ville de Pointe-à-Pitre, pourra nécessiter toutefois une mobilisation accrue des ressources de la société.

La société doit parallèlement mieux intégrer le caractère très social de la demande en matière de logement social. Compte tenu du niveau des subventions d'investissement, des aides fiscales accordées, du renforcement du haut de bilan, et du niveau de l'endettement, la situation financière de la SIG peut supporter une politique de modération et de baisse des loyers pour se rapprocher des valeurs de référence, et privilégier le développement d'une offre nouvelle très sociale.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la société anonyme d'économie mixte SIG, Société immobilière de la Guadeloupe, en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « L'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes [...] des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer [...] l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 [...], la gouvernance, l'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'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

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

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

Le précédent rapport de contrôle de l'ANCOLS n° 2016-102 a été diffusé le 19 mars 2018. Il mettait en évidence des insuffisances nombreuses dans la gouvernance et la gestion de l'organisme. Le conseil d'administration n'assumait pas pleinement son rôle notamment en matière stratégique. Le contrôle interne et le service de proximité ont été jugés défaillants. Des efforts étaient attendus de la société en vue d'améliorer l'efficacité de son organisation, les résultats en matière d'impayés et les modalités du suivi financier. Le rapport signalait également plusieurs irrégularités dans le processus d'attribution des logements, dans le suivi des loyers et du SLS et dans le respect de certaines obligations de sécurité (ascenseurs et amiante).

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

La SIG est une société immobilière d'outre-mer (SIDOM) créée en application de l'article 2 de la loi n° 46-860⁵ du 30 avril 1946. Elle a le statut de société anonyme d'économie mixte (SEM) depuis 1971 et est placée sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'outre-mer et du ministre chargé de l'économie. La société a rejoint début 2018 le groupe CDC Habitat dont elle est devenue une filiale à part entière fin 2019.

La SEM est le premier bailleur social de Guadeloupe. Elle gère un patrimoine de plus de 19 000 logements ou équivalents et exerce une activité d'aménageur dans le cadre de deux opérations de rénovation urbaine (RUPAP à Pointe-à-Pitre et RUZAB aux Abymes).

2.2 CONTEXTE GÉNÉRAL D'INTERVENTION

- **Caractéristiques socio-économiques⁶ du territoire**

La Guadeloupe forme un archipel composé de plusieurs îles dont six (Marie-Galante, Terre de Haut, Terre de Bas, la Désirade, Basse Terre et Grande Terre) sont habitées. Elle abrite un patrimoine naturel et paysager de qualité. Son positionnement géographique l'expose à des risques naturels majeurs (risque sismique, volcanique, cyclonique et inondation). L'économie locale est basée principalement sur le tourisme et l'agriculture. Le secteur tertiaire occupe une place prépondérante. Il contribue à hauteur de 85,5% de la valeur ajoutée totale et concerne 86,4% des emplois. La population et le tissu économique se concentrent sur l'agglomération de Pointe-à-Pitre. Le produit intérieur brut par habitant est de 23 152 € en 2017, pour une moyenne France entière de 34 151 € par habitant.

La Guadeloupe est un Département-Région d'Outre-Mer (DROM) composé de 32 communes et de six⁷ établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. Elle connaît une baisse et un vieillissement de sa population. 390 253 habitants étaient recensés au 1^{er} janvier 2017 soit 13 060 de moins qu'en 2012. Cette évolution s'explique par la migration des jeunes vers la métropole et le recul de la natalité. La proportion de personnes âgées de 60 ans représente 24,1 % de la population et pourrait atteindre plus de 30 % à l'horizon 2030. Une frange significative de la population présente des signes de fragilité sociale. Le chômage touche 23 % de la population active et les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) représentent 25% de la population. 75 % des ménages guadeloupéens pourraient, du fait de leurs revenus, bénéficier d'un logement locatif social voire très social.

Le territoire souffre par ailleurs de la vétusté et du manque d'entretien de nombreuses infrastructures ainsi que d'un retard d'équipement dans des domaines essentiels comme le traitement des déchets et l'assainissement. Les collectivités locales, qui doivent assurer une grande partie de l'investissement public font face à des difficultés financières limitant leurs possibilités d'action. La qualité de la gestion des services publics dont elles ont la charge

⁵ Loi tendant à l'établissement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement économique et social des territoires et départements d'outre-mer.

⁶ Les éléments mentionnés sont tirés principalement du plan de convergence et de transformation de la Guadeloupe 2019/2028 signé le 31 décembre 2018 par le préfet de la région Guadeloupe et les représentants des collectivités territoriales (région et département) et ceux des communautés d'agglomération.

⁷ Cinq communautés d'agglomération (Cap Excellence, Nord Grande-Terre, Nord Basse-Terre, Grand Sud Caraïbe et Riviera du Levant) et une communauté de communes (Marie Galante).

s'en trouve amoindrie. La Cour des comptes alertait en 2017⁸ sur la situation financière dégradée des collectivités territoriales des DOM comme celles situées en Guadeloupe. Le poids excessif de la masse salariale dans les dépenses de fonctionnement était en particulier mis en exergue. La Cour critiquait notamment la présence d'effectifs manifestement surdimensionnés par rapport aux besoins et l'inadaptation de leur structuration marquée par un déficit de personnel qualifié. De même, le dispositif prévoyant une majoration de 40 % du traitement brut de base bénéficiant aux agents de la fonction publique apparaissait insuffisamment justifié par des contraintes réelles.

• Situation⁹ du logement social en Guadeloupe

Le parc locatif social comptait 36 221 logements sociaux en 2018 qui se répartissent entre cinq¹⁰ opérateurs. Il représente 21 % des résidences principales et 58 % de l'ensemble du marché locatif. Les logements sociaux se concentrent principalement dans les agglomérations de Pointe-à-Pitre et de Basse-Terre. 51 % sont situés sur le territoire de la communauté d'agglomération Cap Excellence qui regroupe les communes de Pointe-à-Pitre, des Abymes et de Baie-Mahault. 17 communes du département ne respectaient pas le quota minimal de logements sociaux prévu par l'article 55 de la loi SRU du 13 décembre 2000. Parmi celles-ci, onze¹¹ se sont vu appliquer en 2018 un prélèvement sur leurs ressources fiscales.

La tension sur le marché locatif local diffère selon les secteurs géographiques. 11 796 ménages étaient inscrits fin 2018 comme demandeurs de logement social. Près d'une demande sur deux se porte sur le territoire de Cap Excellence et l'unité urbaine de Pointe-à-Pitre totalise 70 % de la demande. La vacance est pourtant importante. Le taux global atteint 5,4 % en 2018 et la vacance de plus de trois mois concerne 3,2 % des logements. Ces deux taux sont supérieurs à ceux observés dans le parc métropolitain qui s'établissent respectivement à 2,96 % et 1,48 %. Le taux de rotation se situe à un taux proche de la moyenne nationale (de l'ordre de 9 %).

Le loyer mensuel moyen dans le logement social est estimé en 2018 à 6,1 €/m² de surface habitable (SH). En comparaison, il est de 5,7 € au plan national et à 6,7 € en région parisienne. La Guadeloupe est ainsi la deuxième région après l'Île-de-France à afficher un loyer supérieur à 6 € du m². Ce niveau élevé des loyers est corrélé avec la jeunesse du parc social (20 ans d'âge moyen). Les valeurs maximales fixées réglementairement dans les DOM pour le montage financier des opérations s'inscrivent par ailleurs de la fourchette haute des loyers, France entière. Il est précisé que trois produits¹² (LLTS, LLS et PLS) peuvent être mobilisés pour la production de logement social dans les DOM et sont régis par des conditions spécifiques en matière de loyers et de ressources spécifiques. En 2018, le loyer mensuel maximum pour un logement de type « LLS » (financement privilégié par les bailleurs) en Guadeloupe s'établissait à 6,73 € par m² de SH et celui pour un logement de type « LLTS » à 5,38 €.

De ce fait, les bailleurs sociaux sont encouragés à recourir davantage au LLTS dont le loyer serait plus accessible pour une population aux revenus modestes. Néanmoins, en 2017, 702 logements sociaux ont été mis en service : 88 % ont été financés par du LLS et seulement 12 % par du LLTS. Sur les cinq dernières années, 14 % de la production locative sociale relevait de LLTS.

⁸ Rapport annuel consacré aux finances publiques locales / Situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics / Octobre 2017.

⁹ Source des données chiffrées citées : Direction de l'décher, de l'Aménagement et du Logement (DEAL) / Service Prospective et Aménagement et Connaissance du Territoire/ Unité Données Statistiques.

¹⁰ Trois SEM (SIG, SEMSAMAR et SEMAG) et deux sociétés d'HLM (SIKOA et Société Pontoise d'HLM de la Guadeloupe).

¹¹ Sont concernées les communes suivantes : Le Gosier, Saint Anne, Petit Canal, Vieux Habitants, Trois Rivières, Petit-Bourg, Saint-François, Le Moule, Morne-À-L'eau, Baillif, Saint-Claude.

¹² Pour les logements sociaux (LLS), les plafonds de ressources sont les plafonds PLUS "autres régions" applicables en métropole, minorés de 10 %. Pour les logements très sociaux (LLTS), logements adaptés aux besoins des ménages qui rencontrent des difficultés d'insertion, les plafonds de ressources sont fixés à 67,5 % des plafonds PLUS "autres régions" applicables en métropole. Le PLS (prêt locatif social) est proposés aux ménages dont les ressources sont supérieures à 30 % des plafonds LLS.

Le soutien financier pour le montage des opérations de logement social est important en Guadeloupe. La part d'aide publique peut représenter jusqu'à 40 % du prix de revient total des opérations. Elle comprend des subventions au titre de la ligne budgétaire unique (LBU) et des dispositifs de défiscalisation et de crédit d'impôt.

Les documents de planification et les outils d'observation dans le domaine de l'habitat sont peu développés dans le territoire guadeloupéen. L'évaluation fine des besoins en logements sociaux se révèle de ce fait complexe. Deux programmes locaux de l'habitat (PLH) sont en cours d'élaboration par deux communautés d'agglomération (Cap Excellence et Nord Grand Terre).

Le Plan logement outre-mer (PLOM) couvrant la période 2019-2022 a été signé¹³ fin 2019. Il regroupe 77 mesures et s'articule autour de quatre grands axes (mieux connaître et mieux planifier pour mieux construire, adapter l'offre aux besoins des territoires, maîtriser les coûts de construction et de réhabilitation et accompagner les collectivités territoriales en matière de foncier et d'aménagement). Ce plan doit être décliné dans chaque département ou région d'outre-mer afin tenir compte des spécificités locales.

2.3 GOUVERNANCE, CONTRÔLE INTERNE ET COMMANDE PUBLIQUE

2.3.1 Le changement de l'actionnariat de référence en 2017

Le capital de la société, d'un montant de 100,93 M€, est resté stable depuis 2013. Sa composition a en revanche connu une évolution importante fin 2017 à la demande des pouvoirs publics. L'Agence Française de Développement (AFD) détenait, jusqu'à cette date, 51,28 % du capital pour le compte de l'Etat. Le reste du capital se répartissait entre le Conseil départemental de Guadeloupe (36,6 % du capital), une trentaine de communes (représentant au total 10,96 % du capital), la caisse d'allocations familiales de Guadeloupe (1,06 % du capital) et l'association du personnel (0,3% du capital). L'Etat a décidé courant 2017 de réorganiser l'actionnariat des SIDOM¹⁴ qu'il contrôle et de céder dans ce cadre à la SNI (dont la nouvelle dénomination est CDC Habitat) les participations qu'il détient directement ou au travers de l'AFD au sein de ces SEM. Un contrat d'objectifs portant sur la période 2018-2022 a par ailleurs été signé le 15 janvier 2018 entre l'État et CDC Habitat. Il fixe cinq priorités d'action : améliorer la gouvernance des SIDOM, conforter le réseau des SIDOM dans les DOM, répondre aux besoins des populations en matière de logement, contribuer à la qualité du patrimoine, développer la mutualisation et l'innovation au sein du groupe.

La recomposition du capital de la SIG a été mise en œuvre dans les conditions suivantes :

- en 2017, la SNI s'est porté acquéreur de 34 % des actions détenues par l'AFD au sein de l'organisme par contrat signé le 20 octobre 2017. La cession d'actions et l'agrément de CDC Habitat en tant que nouvel actionnaire ont été autorisés par le conseil d'administration le 21 novembre 2017 ;
- en 2019, la SNI (devenue CDC Habitat depuis le 1^{er} juillet 2018) a décidé d'activer la clause de rachat du solde des participations détenues par l'AFD prévu par le contrat signé en 2017. Le transfert d'actions a été agréé par le CA le 17 décembre 2019. À l'issue de cette opération, CDC Habitat est devenue l'actionnaire majoritaire de la

¹³ Le PLOM a été signé par la ministre des Outre-mer, le ministre chargé de la Ville et du Logement et les partenaires suivants : l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), l'AFD (Agence française de développement), Action Logement, l'Anah (Agence nationale de l'habitat), l'Anru (Agence nationale pour la rénovation urbaine), la Banque des Territoires/CDC Habitat, la Fédération des entreprises d'outre-mer (Fedom), la Fédération des élus des Entreprises publiques locales (FedEpl), la Fédération française du bâtiment (FFB), la Fédération Solidaires pour l'habitat (Soliha), l'Union sociale pour l'habitat (USH) et l'Union sociale pour l'habitat outre-mer (Ushom).

¹⁴ Sont concernées : la Société Immobilière de Guadeloupe (SIG), la Société Immobilière de Martinique (SIMAR), la Société Immobilière de Mayotte (SIM), la Société Immobilière du Département de La Réunion (SIDR), la Société Immobilière de Guyane (SIGUY) et la Société Immobilière de Kourou (SIMKO).

société avec 51,29 % du capital. La répartition des actions entre les autres actionnaires (Conseil départemental, une trentaine de communes, caisse d'allocations familiales et association du personnel) est restée identique.

L'entrée dans le capital de CDC Habitat a eu des incidences sur la gouvernance de l'organisme.

2.3.2 Conditions d'exercice de leurs missions par les organes dirigeants

2.3.2.1 Le conseil d'administration (CA)

Mme KACY-BAMBUCK préside le CA depuis le 31 mai 2017. L'instance comprend 15 administrateurs nommés par les actionnaires de la société, deux représentants élus par les locataires et deux représentants du comité d'entreprise. Depuis 2019, CDC Habitat occupe cinq sièges d'administrateurs. Un commissaire de gouvernement et deux censeurs assistent également aux séances du conseil. Seuls les administrateurs disposent d'une voix délibérative.

L'article L 481-6 du CCH prévoit que les représentants des locataires doivent être autorisés à prendre part au vote sur les questions ayant une incidence sur la gestion des logements conventionnés à l'APL. Le texte ne fait pas référence explicitement aux logements situés dans les DROM qui relèvent d'un régime spécifique et pour lesquels le conventionnement à l'APL ne s'applique pas.

Toutefois, par souci de bonne gouvernance, il paraîtrait approprié que les représentants des locataires de SEM ultramarines qui gèrent des logements sociaux, puissent se prononcer sur des sujets qui ont trait à l'activité locative par leur vote.

Cette pratique permettrait par ailleurs de renforcer le lien avec les représentants des locataires en renforçant leur implication au sein de la gouvernance de la société, alors que les relations entretenues avec les locataires apparaissent insuffisantes (cf. § 3.4.2).

Partageant ce constat, la SIG s'attachera à solliciter à l'avenir l'avis des administrateurs représentant les locataires lorsque les principales délibérations portant sur la gestion locative seront portées à l'ordre du jour.

Obs 1 : Les dispositions prévues par l'article L. 225-40 du code du commerce qui interdisent la participation au vote des administrateurs « intéressés » par des conventions réglementées n'ont pas été systématiquement respectées.

Le manquement à cette règle a été constaté à l'occasion des réunions du conseil d'administration (CA) ayant pour objet l'autorisation préalable des conventions suivantes :

- du projet de convention de trésorerie à conclure avec CDC Habitat (CA du 5 décembre 2018) ;
- la mise à disposition d'un salarié de CDC Habitat (CA du 12 avril 2019) ;
- le projet de protocole de partenariat avec la Ville de Pointe-à-Pitre et CDC Habitat (CA du 17 octobre 2019).

Dès lors que ces conventions ont été déclarées comme réglementées et reprises dans le rapport spécial du commissaire aux comptes, les représentants de CDC Habitat qui siègent au sein du CA auraient dû se déporter lors de l'examen des conventions précitées. Or, cela n'a pas été le cas. Le procès-verbal de la réunion du conseil du 5 décembre 2018 indique qu'un seul représentant de CDC Habitat sur les quatre qui siégeaient ou étaient représentés n'a pas pris part au vote. Cet administrateur qui exerce également les fonctions de directeur général de CDC Habitat a été cosignataire de la convention de trésorerie. Dans les autres cas, les procès-verbaux des réunions concernées font état d'un vote à l'unanimité des participants.

La société indique qu'elle sera attentive à ce qu'à l'avenir les administrateurs intéressés à une opération ne prennent pas part au vote.

Le conseil d'administration de la société fonctionne par ailleurs de manière globalement satisfaisante. L'instance se réunit au moins quatre fois par an et la plupart de ses membres sont assidus. Les comptes rendus des réunions sont détaillés et retranscrivent les principaux échanges intervenus en séance. Sous l'impulsion de l'actionnaire majoritaire, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du CA ont été par ailleurs nettement améliorées. Le conseil a adopté le 24 janvier 2018 un nouveau règlement intérieur qui précise les attributions et les modalités de fonctionnement des organes de gouvernance. La possibilité de tenue de réunions par visioconférence a été inscrite dans le règlement. Le conseil a par ailleurs décidé de créer en son sein trois comités spécialisés pour l'aider dans ses travaux : un comité d'audit, comité d'orientation stratégique et un comité des rémunérations. Ces trois comités viennent s'ajouter aux commissions obligatoires¹⁵ constituées au sein de l'organisme, eu égard à sa qualité de SEM gérant des logements sociaux.

La comitologie mise en place depuis deux ans apparaît adaptée et permet au CA d'être plus efficace dans l'exercice de ses missions, notamment de contrôle, et de renforcer son implication dans le pilotage stratégique de la société. Le CA peut s'appuyer sur les travaux préparatoires et l'éclairage apportés par le comité d'audit sur les questions comptables et financières, les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Les documents stratégiques élaborés par la direction générale font l'objet d'un examen approfondi en amont par le comité d'orientation stratégique qui a en charge le suivi de leur mise en œuvre. Ils sont soumis chaque année à l'approbation du CA. Ce dernier joue également un rôle important dans la politique de rémunération de la société. Le comité des rémunérations est chargé de préparer les décisions du conseil qui sont relatives aux rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux. Il étudie également les rémunérations versées aux membres du comité de direction (CODIR) et les accords sociaux conclus par la société. Ce comité se réunit deux fois dans l'année.

Plus généralement, les membres du conseil disposent d'une information sur l'activité de la société et ses conditions de gestion qui peut être qualifiée de bonne qualité. Depuis 2018, les décisions de clôture des opérations d'investissement sont présentées au conseil, permettant à celui-ci de suivre l'évolution des prix de revient et des plans de financement. Le conseil gagnerait à être informé également des raisons conduisant à abandonner certains projets compte tenu de l'importance des sommes engagées¹⁶. Il est à noter que, jusqu'en 2018, la liste des mandats et fonctions exercée par l'ensemble des mandataires sociaux de la société qui doit¹⁷ être annexée au rapport annuel de gestion n'évoquait pas la situation du DG. Cette lacune a été corrigée durant la période de contrôle.

Les dépenses liées au fonctionnement du CA ont été réduites depuis 2016. Le montant total des indemnités versées et remboursement de frais opérés s'est élevé à 14 631 € en 2018. Le coût moyen d'une réunion du conseil était estimé à 23 k€ par l'agence dans son précédent rapport.

2.3.2.2 Organisation de la direction générale

La direction générale de la société est assurée depuis le 21 juin 2019 par M. Antoine ROUSSEAU qui a succédé à M. Laurent PINSEL qui dirigeait la SIG depuis 2016. M. PINSEL a démissionné de son mandat social pour se consacrer à ses nouvelles responsabilités¹⁸ au sein de la SEMSAMAR.

Avant d'être désigné DG, M. ROUSSEAU officiait déjà au sein de l'organisme où il a exercé successivement les fonctions de directeur général adjoint (DGA) de juillet 2017 à avril 2019 puis de directeur général délégué (DGD) d'avril 2019 à juin 2019. Son recrutement en tant que DGA est intervenu après le départ en retraite de

¹⁵ Il existe deux commissions d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements. (CALEOL), une commission d'appel d'offres (CAO) compétente pour les marchés et un conseil de concertation locative.

¹⁶ Le montant total des dépenses engagées à perte suite à l'abandon des opérations atteignait 1,58 M€ en 2017 et à 437 334 € en 2018.

¹⁷ Obligation prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce qui a pour objectif de permettre aux actionnaires de la société de vérifier la situation de ses mandataires au regard des cumuls autorisés par la loi et leur réelle disponibilité pour la société.

¹⁸ M. PINSEL a été nommé DGD de la SEMSAMAR en avril 2019 et a cumulé jusqu'au 21 juin 2019 ses fonctions au sein des deux SEM.

M. Alain MOREL précédent titulaire du poste. La rémunération de M. ROUSSEAU en tant que DG a été régulièrement fixée par le CA. Des avantages complémentaires (mise à disposition d'un véhicule de fonction et prise en charge des cotisations sociales de prévoyance) sont également prévus. Le versement de la part variable est conditionné par l'atteinte d'objectifs fixés par le CA sur proposition du comité des rémunérations.

Un cadre de CDC Habitat a été mis à disposition de la société en tant que DGA, pendant une durée de six mois (du 1 avril au 30 septembre 2019), pour accompagner la direction générale durant la période de transition.

Depuis le 1^{er} septembre 2019, le poste de DGA était vacant, un recrutement étant cours au moment du contrôle. Le DG s'appuie, pour assurer le pilotage opérationnel de la société et la coordination de l'action des services, sur le comité exécutif (COMEX) qui rassemble chaque semaine les directeurs de la société et sur un comité de direction (CODIR) qui réunit tous les quinze jours les membres du COMEX, le chef du service informatique et le directeur adjoint de la maîtrise d'ouvrage.

2.3.2.3 Les orientations stratégiques

La politique générale de la société s'inscrit principalement dans deux documents stratégiques couvrant une période de 10 ans : le plan à moyen terme (PMT) qui décrit les objectifs d'activités et les perspectives financières de la société et le plan stratégique de patrimoine (PSP) qui traite plus spécifiquement de la politique patrimoniale à mettre en œuvre. Le PMT est établi en tenant compte des éléments figurant dans le PSP et fait l'objet d'une actualisation chaque année. La SIG, en tant que SEM gérant des logements sociaux, doit par ailleurs signer une convention d'utilité sociale (CUS) qui fixe les engagements souscrits auprès des pouvoirs publics et qui est élaborée sur la base du PSP.

Le CA a adopté le 17 décembre 2019 le PMT couvrant période 2020-2029 et qui définit six axes stratégiques :

- privilégier le développement sur les secteurs porteurs ou très porteurs de l'agglomération de Pointe-à-Pitre, de la Riviera du Levant, de Petit-Bourg ou du Moule ;
- accompagner la montée en charge des travaux de réhabilitation et de confortement parasismique, en vue de maîtriser le coût de maintenance du parc ;
- redéfinir les modalités de la relation entre la société et la ville de Pointe-à-Pitre ;
- réduire la vacance et les impayés ;
- anticiper le dénouement des opérations complexes (clôture des concessions d'aménagement et sortie de défiscalisation) ;
- améliorer la performance de l'exploitation.

Ce PMT est analysé dans le cadre de ce rapport dans les § 6 et § 7. Le CA a également autorisé, au cours de sa séance du 17 décembre 2019, la signature du projet de CUS portant sur les années 2019-2024.

2.3.3 Relations intra-groupes

La SIG fait partie du groupe « CDC Habitat » dont l'organisation se présente comme suit en 2019 :

- un pôle intermédiaire (environ 73 000 logements) porté par la SEM « CDC Habitat » qui à la tête du groupe ;
- un pôle social de 190 000 logements sociaux porté SA d'HLM « CDC Habitat Social » ;
- un pôle très social porté par Adoma (près de 77 000 logements) ;

- un pôle « habitat des bassins miniers » (plus de 77 000 logements) ;
- un pôle « outre-mer » qui comprend sept¹⁹ SIDOM (71 000 logements) ;
- une société de gestion de portefeuille, AMPERE gestion, créée en avril 2014 ;
- une quinzaine de groupements d'intérêt économique (GIE) ayant la mutualisation de moyens dans les domaines de la maîtrise d'ouvrage, des fonctions « support » et des centres d'appels.

La SIG n'était membre au moment du contrôle d'aucun GIE, mais a recours à certains moyens du groupe (gestion de trésorerie et mise à disposition de salarié). Le contenu des conventions concernées n'appelle pas de remarque. L'appartenance au groupe CDC Habitat conduit par ailleurs la société à participer à des groupements de commande constitués avec d'autres filiales et a été placée sous le pilotage d'une direction²⁰ dédiée aux filiales d'outre-mer.

2.3.4 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

La SIG a développé et renforcé, sous l'égide de son nouvel actionnaire de référence, son contrôle interne. Elle s'est dotée d'un comité d'audit qui est chargé d'éclairer le CA sur les sujets touchant au contrôle interne et à la maîtrise des risques de la société et se réunit fréquemment depuis son installation (en moyenne 4 fois par an).

Une cartographie des risques et une base de données « incident » ont été élaborées et sont examinées chaque année par le comité d'audit. Le pôle « prévention des risque » constitué au sein de l'organisme est chargé de l'audit et du contrôle internes. Il est directement rattaché à la direction générale et rassemble cinq collaborateurs. Les procédures écrites issues du groupe CDC Habitat ont été mises à la disposition du personnel. Les modes opératoires utilisés en matière de gestion locative et technique ont fait l'objet à partir de 2017 d'un travail de formalisation et de mise en convergence avec les procédures du groupe. La bonne application des nouvelles procédures en place a été vérifiée courant 2019 dans le cadre de missions d'audit menées conjointement par le pôle « prévention des risque » et un prestataire extérieur. Ces audits ont concerné les services de la direction du patrimoine (back-office et agences) et ont donné lieu à des préconisations.

Les procédures relatives aux attributions de logements et au quittancement des loyers et des charges sont apparues globalement maîtrisées par les équipes du siège à l'occasion de ces audits. Des difficultés d'appropriation et de mise en œuvre des procédures applicables au sein des agences couvrant plusieurs domaines se rapportant aux relations avec les locataires (précontentieux, accompagnement social) et à l'entretien et à la surveillance du patrimoine ont en revanche été mis en évidence. Un manque de transversalité avec les autres services a également été relevé.

Les modes opératoires relatifs à l'activité de maîtrise d'ouvrage étaient en cours de rédaction et devraient faire l'objet à terme d'audits internes. Des mesures visant à sécuriser le montage des opérations d'investissement et à améliorer leur suivi ont été adoptées par la société pour remédier à certaines faiblesses qui ont été constatées. Des « revues de projets » destinées à vérifier l'avancement opérationnel et financier des opérations sont organisées afin de s'assurer du recouvrement des subventions d'investissement. Les opérations d'investissement sont par ailleurs présentées lors de chaque étape auprès d'un comité d'engagement qui réunit les membres du CODIR et les représentants de l'actionnaire de référence. Enfin, seules les opérations inscrites dans le PSP et qui à ce titre sont jugées faisables peuvent être lancées afin de limiter les risques d'abandon de projets.

¹⁹La Société Immobilière de Guadeloupe (SIG), la Société Immobilière de Martinique (SIMAR), la Société Immobilière de Mayotte (SIM), la Société Immobilière du Département de La Réunion (SIDR), la Société d'Economie Mixte d'Aménagement et de Développement de la Réunion (SEMADER), la Société Immobilière de Guyane (SIGUY) et la Société Immobilière de Kourou (SIMKO).

²⁰ Au sein de CDC Habitat, une direction des SIDOM a en charge l'accompagnement des SIDOM dans leurs activités principales (gestion, le développement et le patrimoine) afin de conforter leur mission sur le secteur du logement social en outre-mer.

L'activité de contrôle de gestion a connu également un développement important au sein de l'organisme depuis 2018. Des tableaux de bord et des outils de suivi informatisé ont été déployés. Les principaux indicateurs de gestion sont examinés périodiquement par le CODIR et dans le cadre de « tour d'affaires » réunissant les membres de la direction et un représentant de CDC Habitat. Le contrôle de gestion peut s'appuyer sur le service informatique. Cette fonction se heurte cependant encore, dans certains domaines touchant à la gestion locative (suivi des enquêtes OPS et SLS), à un déficit d'outils de traitement automatisé auquel l'adossé au groupe CDC Habitat devrait permettre de remédier. Il convient de signaler que l'environnement du contrôle interne mis en place au sein du service informatique a été jugé globalement satisfaisant par les commissaires aux comptes en 2017. Depuis 2018, la société bénéficie de l'appui du groupe CDC Habitat pour renforcer les dispositifs de sécurité informatique.

2.3.5 Conformité aux règles de la commande publique

La SIG ne dispose pas d'un service dédié aux achats. Une responsable de l'expertise marché intervient au sein du pôle « prévention des risques » en appui des directions dans le lancement et la mise en œuvre des procédures de marchés. Les modalités de passation des marchés ont été définies dans un règlement intérieur actualisé en 2017 et qui prévoit l'intervention de deux instances : une commission d'appel d'offres (CAO) pour les procédures formalisées et une commission interne des marchés pour les procédures adaptées. Le contenu de ce règlement respecte le cadre juridique applicable aux marchés passés par les SEM gérant des logements sociaux (articles L. 481-4 et R. 433-5 du CCH). L'organisation et les procédures en place semblent de nature à sécuriser la conclusion des marchés de la société. La vérification des conditions dans lesquelles quelques marchés portant sur des prestations d'assistance²¹ ont été attribués entre 2017 et 2019 n'a pas fait apparaître d'anomalie particulière. Les rapports annuels d'exécution des marchés prévus par l'article R. 433-5 du CCH destinés au CA sont détaillés et permettent le suivi effectif des marchés.

La société a décidé, dans un souci d'optimisation de son processus d'achat, d'adopter les pratiques et documents en vigueur au sein du groupe CDC Habitat. Il s'agira en particulier de se référer et d'appliquer les dispositions du cadre interne des marchés et des procédures achats (CIMPA) utilisé par le groupe. Une simplification des procédures est également envisagée et devrait se traduire par la suppression de la commission interne des marchés. La mutualisation des achats au sein du groupe est appelée par ailleurs à développer. Des groupements de commande ont ainsi été constitués en particulier pour la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des clients ou dans le domaine des assurances.

2.4 EFFICIENCE ET ADAPTATION DE L'ORGANISATION AUX ACTIVITÉS

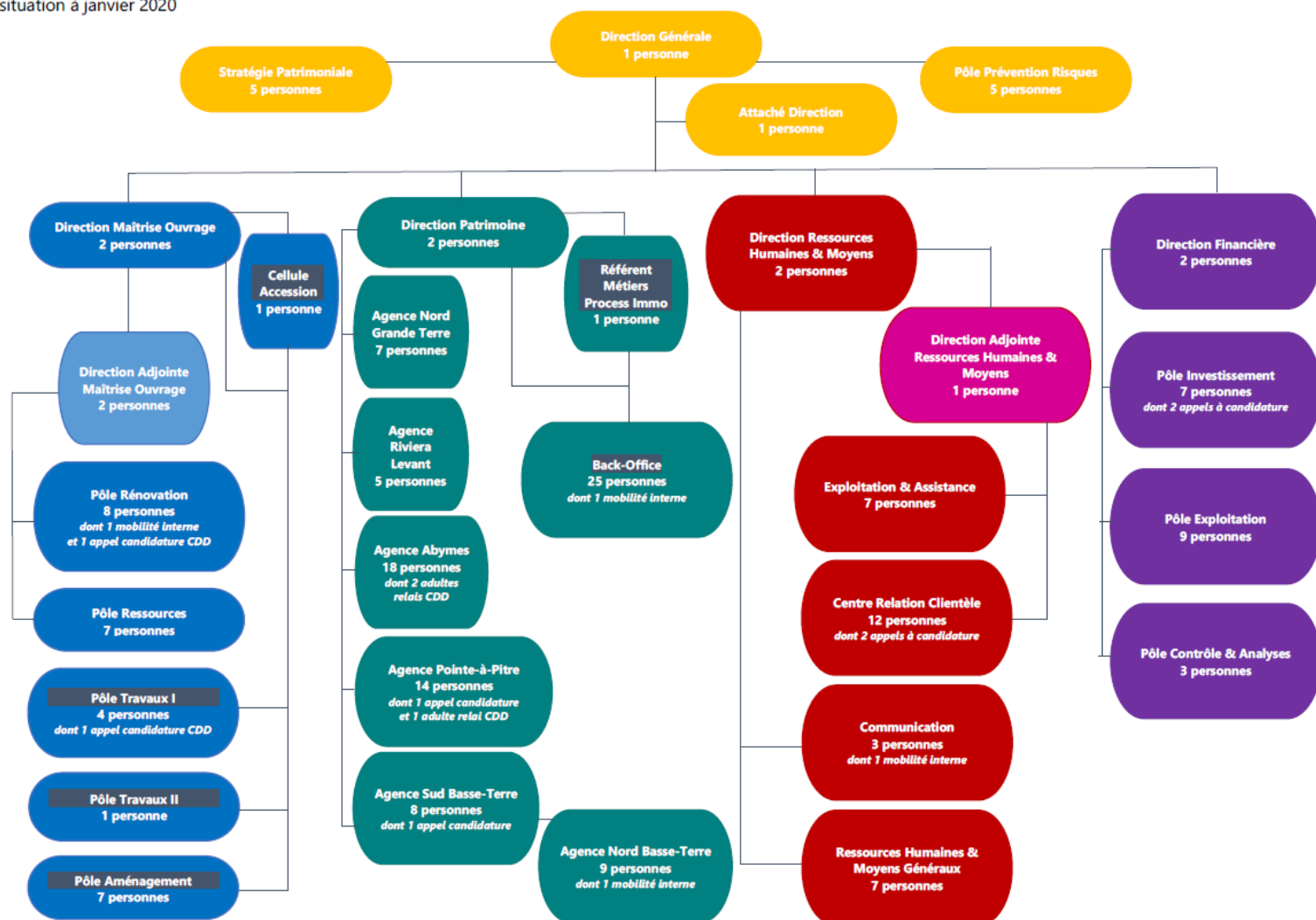
2.4.1 Organisation des services (cf. *infra* organigramme -simplifié- au 1.1.20)

Le mode de fonctionnement et d'organisation de la SIG avait été critiqué par l'ANCOLS dans son dernier rapport. La vacance de plusieurs postes-clés, le cloisonnement entre les services, la forte centralisation et les difficultés dans la gestion de la relation avec les locataires avaient notamment été mis en exergue. Depuis 2017, la société s'est efforcée de remédier à ces différentes faiblesses. Le contrôle interne et le contrôle de gestion ont notamment été renforcés (cf. § 3.3). L'équipe de direction est en voie de stabilisation. Les agences qui étaient regroupées auparavant en totalité dans les locaux du siège social ont été déployées sur le terrain dans le courant de l'année 2018.

²¹ Quatre marchés concernés : mission d'assistance à la direction du patrimoine, mission d'assistance à la clôture des comptes consolidés, analyse financière, et conseil juridique et accompagnement pour la mise en place d'un partenariat.

Figure 1 : Organigramme général de la Société Immobilière de la Guadeloupe

situation à janvier 2020



L'organigramme en vigueur lors du contrôle s'articule autour de deux directions fonctionnelles (une direction financière et une direction des ressources humaines et des moyens), deux directions opérationnelles (direction de la maîtrise d'ouvrage et direction du patrimoine) et deux pôles (maîtrise des risques et stratégie patrimoniale) directement rattachés à la direction générale. Six agences délocalisées baptisées « unité territoriale » ont par ailleurs été mises en place dont une installée dans les locaux du siège. Ces agences sont rattachées à la direction du patrimoine et assurent la gestion technique et locative (hors attribution des logements) des immeubles implantés sur leur périmètre d'intervention. La SIG dispose également depuis 2015 d'un centre de relation clientèle (CRC) regroupant une douzaine de personnes et qui dépend de la direction des ressources humaines et des moyens. Cette option retenue en matière d'organisation n'a pas permis un pilotage efficace de l'activité de gestion locative s'agissant du service apporté au locataire (cf. § 4.6).

Fin 2019, la SIG emploie 181 salariés qui se répartissent comme suit : 58 cadres, 88 agents de maîtrise et 35 employés. Cet effectif représente un nombre moyen de 10 équivalents temps plein (ETP) pour 1 000 logements gérés, soit un ratio nettement inférieur à celui observé en moyenne dans le secteur du logement social. À titre indicatif, le ratio moyen ressortant du rapport de branche professionnelle de la fédération des ESH peut être estimé à 15 ETP pour 1000 logements s'agissant d'une SA d'HLM.

La société ne compte, parmi ses effectifs, ni gardiens ni employés d'immeuble. Le personnel affecté à des tâches de proximité est constitué uniquement de techniciens de patrimoine et de technico-commerciaux. Les premiers assurent la surveillance des immeubles, le suivi des contrats de maintenance et des prestations de service. Les seconds sont chargés quant à eux de la réalisation des états des lieux, de la remise en état des logements et du suivi des travaux. La SIG employait, au moment du contrôle, 16 techniciens de patrimoine et 14 technico-commerciaux, soit un total de 30 salariés en charge de la gestion de 19 000 logements environ. Chaque salarié se voit ainsi confier à titre individuel la responsabilité de plus de 600 logements. Cet effectif se révèle insuffisant au regard de la taille du patrimoine et de sa dispersion.

Il ne permet pas à la société d'exercer pleinement ses missions de bailleur social en matière notamment :

- de surveillance et d'entretien du patrimoine. L'obligation fixée par l'article R. 271-1 du code de la sécurité intérieure qui impose à tout bailleur social d'affecter au moins une personne à temps plein aux fonctions de gardiennage ou surveillance des immeubles par tranche de 100 logements n'est pas respectée. Le nombre de gardiens nécessaire pour se conformer à la réglementation est évalué à 39 par la société. Indépendamment de cet aspect réglementaire, le personnel déployé actuellement sur le terrain n'est pas en mesure d'appliquer les procédures internes définies par l'organisme lui-même en matière de surveillance des immeubles et de suivi des prestations et des travaux. Cela est le cas, par exemple, de la procédure imposant de vérifier au moins une fois dans l'année le respect, au niveau de chaque résidence, des exigences essentielles en matière de sécurité. Il est à noter que ce dispositif de surveillance annuel a été jugé difficilement applicable par les services de la SIG eux-mêmes à l'occasion des audits internes réalisés en 2019 (cf. § 3.3.4). De même, les conditions dans lesquelles les diverses prestations entièrement externalisées (nettoyage des parties communes...) et les travaux sont effectuées devraient faire l'objet de contrôles périodiques difficile à mettre en œuvre efficacement sur l'ensemble des sites ;
- des relations avec les locataires. La société affiche des niveaux de satisfaction relativement faibles lors des enquêtes menées auprès des locataires. La gestion des réclamations est par ailleurs peu performante du point de vue en particulier des délais de réponse. En 2019, seulement 47 % des affaires créées par le CRC durant l'année avaient pu être traitées et clôturées. Le pourcentage d'affaires traitées en moins de 30 jours est d'environ 25 %. Le manque de réactivité dans le traitement des réclamations a été également évoqué par les représentants des locataires siégeant au sein du CA (séance du 5 décembre 2018).

Pour répondre à cette situation la SIG a engagé un plan d'action qui prévoit :

- le déploiement progressif de 44 gardiens à partir de 2022 et une densification du maillage territorial ;
- la création en interne d'un service social en 2022 (Ce domaine d'intervention est actuellement externalisé en grande partie auprès de l'association guadeloupéenne du logement social (AGLS). De ce fait, la société ne connaît pas de manière approfondie le profil de ses locataires pour traiter chacune des situations rencontrées (impayés, sous-occupation, non-réponse aux enquêtes SLS)) ;
- le rattachement du Centre de Relation Clientèle (CRC) à la direction des services à la clientèle.

2.4.2 Ressources humaines

La politique des ressources humaines mise en œuvre actuellement par la société s'appuie essentiellement sur des accords d'entreprise anciens (1983 et 1999) qui instaurent des conditions de travail extrêmement favorables pour le personnel mais qui s'avèrent très coûteuses et peu efficaces. La direction de l'organisme envisage de procéder, sous l'égide de l'actionnaire de référence, à une renégociation de ces différents accords. Les contours de cette démarche restaient cependant encore à définir précisément au moment du contrôle. L'ANCOLS réitère la préconisation formulée dans son précédent rapport quant à l'utilité d'engager une remise à plat des dispositifs

existants. Les modalités actuelles d'organisation du temps de travail apparaissent en effet, à plusieurs égards, inadaptées.

Obs 2 : L'Agence recommande de revoir la politique de rémunération et du temps de travail de l'entreprise.

L'accord d'entreprise en matière de temps de travail signé le 17 décembre 1999 qui est toujours en vigueur a instauré les modalités suivantes :

- une durée hebdomadaire de 35 heures calculée sur la base de 3 jours journées de travail et deux demi-journées (mercredi et vendredi matin) ;
- l'attribution de 27 jours de congés annuels auxquels s'ajoutent 2 jours de jours de repos liés à la réduction du temps de travail ;
- l'institutionnalisation de 19 jours fériés et chômés.

Ces modalités aboutissent à 213²² jours de travail effectif par an et à une durée annuelle de travail pouvant être estimée à 1 491 heures. Il est rappelé à titre indicatif et de comparaison que le seuil légal minimal applicable dans la fonction publique s'établit à 1607²³ heures annuelles. Le dispositif en place au sein de la SIG est très en deçà de ce plancher et se révèle même beaucoup favorable que la situation de certaines collectivités qui a pu être dénoncée²⁴ par la Chambre régionale des comptes de Guadeloupe. Un alignement du régime de l'organisme sur les règles de la fonction publique générerait potentiellement un gain de gestion estimé à 13 postes à temps plein supplémentaires.

Nonobstant la question de la durée du temps de travail, l'organisation mise en place s'accompagne par ailleurs d'une certaine rigidité qui affecte la qualité du service offert aux locataires. Les salariés sont en effet placés sous le régime de l'horaire collectif qui prévoit en particulier la fermeture des bureaux de l'ensemble des services y compris le CRC pendant deux demi-journées durant la semaine. Les locataires ne peuvent, pendant ces créneaux, contacter l'organisme et sont renvoyés vers un service d'astreinte. Ils ne sont reçus en agence durant les périodes normales d'ouverture des bureaux que de façon limitée. L'instauration de modalités plus souples avec des plages fixes et variables permettrait d'améliorer l'accessibilité de la société aux locataires.

La SIG entend engager des négociations à la fin de l'année 2021 pour faire évoluer l'accord passé en décembre 1999 portant sur la réduction du temps de travail.

Le montant de la masse salariale est globalement resté stable entre 2017 et 2019 passant de 9,21 M€ à 9,50 M€ mais continue à peser lourdement sur les finances de l'organisme. Les dépenses de personnel non récupérables correspondent à un ratio moyen de 853 € par logement géré (cf. § 3.2). Ce dernier est nettement supérieur à celui observé auprès des organismes de logement social de la métropole, dans lesquels le ratio se situe généralement dans une fourchette allant de 700 à 800 €, malgré un effectif réduit. Il s'explique principalement par la politique salariale mise en œuvre dans la mesure où les effectifs ont très peu varié sur la période contrôlée, et sont très en deçà des ratios habituellement constatés (cf. § 3.4.1).

²² 365 jours auxquels sont retranchés 104 jours de repos hebdomadaires, 29 jours de congés et JRTT et 19 jours fériés et chômés. La durée annuelle a été calculée en prenant comme base de référence 7 heures de travail par jour.

²³ La référence de 1 607 heures annuelles est prévue par l'article 1^{er} du décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature. Elle a été établie sur la base de 228 jours travaillés d'une durée de 7 heures.

²⁴ Cf. à titre d'exemple le rapport d'observations définitives publié en 2019 concernant la commune de Gosier (Exercice 2009-2017) qui évalue la durée annuelle effective du temps de travail du personnel communal 1 540 heures déterminé sur la base d'une durée hebdomadaire de 35 heures, de 25 jours de congés et de 15 jours fériés.

Le tableau ci-dessous décrit de façon synthétique le positionnement des rémunérations pratiquées par l'organisme par rapport à celles de ses homologues ultramarins et à ceux de son groupe d'appartenance.

Tableau 1 : Analyse comparative des conditions de rémunération au sein du groupe CDC Habitat

Analyse comparative des conditions de rémunération au sein du groupe CDC Habitat			
	SIG	Ensemble SIDOM	Groupe CDC Habitat (hors SIDOM)
Rémunération moyenne annuelle brute	50 459 €	45 646 €	35 136 €
Part en % des primes d'objectifs et de performance sur la masse salariale	4,19 %	1,05 %	4,69 %

Source : DRH CDC Habitat / Tableau de bord / Données sociales SIDOM.

Ce tableau permet de constater le niveau élevé des rémunérations pratiquées par la SIG qui se caractérisent également par le poids important des primes versées. Les dix plus hautes rémunérations représentent en 2019 une somme totale de 1,02 M€, soit près de 11 % de la masse salariale. Les salariés bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement. Le montant moyen de l'intéressement versé par salarié s'établit à 1 574 € en 2019, et celui de la participation, à 924 €. Le caractère dispendieux de la politique salariale menée par la société et son manque de cohérence avaient été critiqués dans le dernier rapport de l'ANCOLS. Le versement forfaitaire de nombreuses primes et indemnités, atteignant plus de 40 % du total des rémunérations, et qui ne reposait pas sur des considérations objectives et d'égalité de traitement, avait en particulier été signalé.

La société devra veiller à maîtriser sa masse salariale, tout en renforçant ses effectifs notamment de proximité.

Il est à noter que la société a mis un terme en 2017 à la pratique d'octroi de prêts au personnel pour l'achat de véhicule qui avait été contestée par l'Agence²⁵. L'absentéisme, qui avait atteint un pic de 9 % en 2016, a en revanche été ramené à moins de 5 %.

²⁵ Les prêts ne revêtaient pas un caractère exceptionnel justifié par des motifs d'ordre social comme l'exigent les articles L. 511-5 et L. 511-6 du code monétaire et financier.

3. DIAGNOSTIC FINANCIER

La direction financière est composée de 19 salariés répartis en 3 pôles : investissement (7), exploitation (9) et contrôle (3). Les comptes 2016 à 2019 ont été certifiés par le commissaire aux comptes (KPMG).

L'Agence s'est fondée sur les années 2016 à 2019 pour réaliser son diagnostic financier. Afin de disposer d'une base de comparaison suffisamment représentative, compte tenu du faible nombre de SEM ultra-marines, l'Agence a privilégié lorsque cela avait du sens la comparaison avec l'ensemble des organismes de logements sociaux (OPH et SA) de moins de 25 000 logements France entière. En effet, si la SEM est une société de droit privée, à l'instar des SA d'HLM, son territoire d'intervention régional (et départemental) est également proche des caractéristiques rencontrées dans les OPH.

3.1 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, a permis d'apprécier la croissance de l'organisme et de mesurer son aptitude à dégager des ressources par son activité. La performance de l'activité de la société est mesurée par l'Excédent brut d'exploitation (EBE) et par la Capacité d'autofinancement (CAF).

Tableau 2 : Évolution de l'EBE 2016-2019

Montants en milliers d'euros								
Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	82 557	99,00%	85 686	99,13%	89 679	98,32%	92 182	97,21%
Écart de récupération de charges	- 1 324	- 1,59%	- 1 175	- 1,36%	- 935	- 1,03%	- 399	- 0,42%
Produits des activités annexes	2 156	2,58%	1 929	2,23%	2 471	2,71%	3 046	3,21%
Chiffre d'affaires	83 389	100,00%	86 440	100,00%	91 215	100,00%	94 829	100,00%
Marge sur activité de promotion et aménagement	- 954	- 1,14%	- 407	- 0,47%	- 3 315	- 3,63%	4 084	4,31%
Produit des activités	82 434	98,86%	86 033	99,53%	87 900	96,37%	98 913	104,31%
Coût personnel (hors régie)	- 15 344	18,40%	- 15 142	17,52%	- 14 799	16,22%	- 16 329	17,22%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 7 196	8,63%	- 10 293	11,91%	- 7 799	8,55%	- 7 857	8,29%
Location immobilière SCI défiscalisation	- 7 618	9,13%	- 8 212	9,50%	- 8 666	9,50%	- 7 884	8,31%
Coût de gestion	- 30 157	36,16%	- 33 647	38,93%	- 31 264	34,27%	- 32 070	33,82%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 10 566	12,67%	- 8 732	10,10%	- 14 047	15,40%	- 9 808	10,34%
Cotisation CGLLS	- 898	1,08%	- 433	0,50%	- 1 055	1,16%	- 1 003	1,06%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 525	9,02%	- 7 630	8,83%	- 8 378	9,19%	- 8 773	9,25%
<i>Valeurs de référence</i>		10,66%		10,98%		11,46%		11,44%
Créances irrécouvrables	- 473	0,57%	- 1 505	1,74%	- 1 693	1,86%	- 1 482	1,56%
Excédent brut d'exploitation	32 815	39,35%	34 087	39,43%	31 463	34,49%	45 778	48,27%
<i>Valeurs de référence</i>		47,62%		47,14%		45,89%		45,60%

Source : États réglementaires, Harmonia.

L'EBE apparaît en nette progression en 2019 où il atteint 48,27 % du chiffre d'affaires. Cette tendance est la conséquence d'une forte progression des produits, sous l'effet d'une marge sur activité promotion et aménagement devenue positive, et d'une réduction sensible des dépenses de maintenance, les autres postes de charges (coût de gestion, TFPB, cotisations CGLLS et admissions en non-valeurs) restant relativement stable. Cette réduction sensible des dépenses de maintenance n'est pas inquiétante, étant largement compensée par une hausse très nette des dépenses d'investissement sur le parc (Cf. § 5.2.4).

Ce ratio est inférieur au benchmark de 2016 à 2018 puis supérieur au benchmark en 2019. Cependant ce ratio apparaît peu comparable avec ceux des organismes métropolitains, compte tenu de l'impact de la location immobilière (dispositif de défiscalisation²⁶) sur l'EBE. Si on neutralise cet impact, le ratio EBE / chiffre d'affaires est supérieur au *Benchmark* chaque année. Quoi qu'il en soit, il traduit une situation satisfaisante, qui s'est très sensiblement améliorée en 2019.

Tableau 3 : Évolution de la CAF brute 2016-2019

Montants en milliers d'euros								
Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	32 815		34 087		31 463		45 778	
Autres produits et charges d'exploitation	21	0,03%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Produits financiers divers	13	0,02%	2	0,00%	-	0,00%	234	0,25%
Produits financiers défiscalisation	7 792	9,34%	7 878	9,11%	6 038	6,62%	5 905	6,23%
Intérêts sur financements locatifs	- 7 137	- 8,56%	- 7 129	- 8,25%	- 7 555	- 8,28%	- 7 949	- 8,38%
Autres charges d'intérêt	- 1 230	- 1,47%	- 1 089	- 1,26%	- 755	- 0,83%	- 746	- 0,79%
Autres charges financières	- 4 194	- 5,03%	- 3 986	- 4,61%	- 420	- 0,46%	- 85	- 0,09%
Charges financières défiscalisation	- 1 167	- 1,40%	- 1 708	- 1,98%	- 1 609	- 1,76%	- 1 457	- 1,54%
Autres produits et charges exceptionnels	211	0,25%	- 1 845	- 2,13%	5 015	5,50%	2 044	2,16%
Impôt sur les bénéfices	-		-		-		-	
CAF courante	25 699	30,82%	26 958	31,19%	23 908	26,21%	37 829	39,89%
Valeurs de référence		37,57%		38,45%		37,48%		37,03%
CAF brute	27 124	32,53%	26 210	30,32%	32 177	35,28%	43 724	46,11%
Valeurs de référence		39,29%		39,77%		39,77%		39,35%

Source : États réglementaires, Harmonia.

À l'instar de l'EBE, la CAF brute marque un net redressement en 2019. Les produits et charges financières liées à la défiscalisation interviennent dans le calcul de la CAF, et viennent partiellement neutraliser les charges de location immobilière (défiscalisation) qui minorent l'EBE.

Il est également à relever la quasi-disparition des autres charges financières, dont l'impact positif sur la CAF et le résultat courant est d'environ 4 M€ entre 2016 et 2019. Cette nette amélioration est structurelle et liée à la quasi-extinction des contrats de *Swaps*, et contribue également à l'instar de l'EBE, à expliquer le très bon niveau de la CAF brute en 2019.

²⁶ Le régime de réduction d'impôt institué par l'article 199 undecies C du CGI issu de la loi du 29 mai 2009 pour le développement économique des outre-mer, dite LODEOM, créé une réduction d'IRPP ou d'IS spécifique au profit des OLS pour l'investissement dans la construction ou l'acquisition de logements sociaux ainsi que pour la réhabilitation de logements achevés depuis plus de 20 ans (respectant certaines conditions). L'investissement peut être réalisé soit directement soit par le moyen de souscription de parts de sociétés. La loi prévoit que les logements ouvrant droit à l'avantage fiscal sont donnés en location pour une durée minimale de 5 ans à des OLS, lesquels les donnent en sous-location, dans les mêmes conditions à des personnes éligibles sous condition de plafonds de loyers et de ressources des locataires.

À l'issue de la période de location, les logements ou les parts de sociétés sont cédés à l'OLS ou à des personnes choisies par celui-ci et disposant de ressources plafonnées, appréciées selon des critères fixés par décret. La loi dispose qu'un montant correspondant au moins à 70 % de la réduction d'impôt acquise est rétrocédée par le contribuable sous forme d'une diminution des loyers versés par l'organisme locataire et d'une diminution du prix de cession à l'organisme locataire ou le cas échéant aux personnes physiques accédant à la propriété.

La réduction d'impôt est égale à 50 % d'un montant égal au prix de revient des logements minoré d'une part des taxes et commissions d'acquisition versées et d'autre part des subventions publiques reçues. Ce montant est plafonné à un prix par m² révisé annuellement.

Le régime de réduction d'impôt institué par l'article 199 undecies C du CGI bénéficie aux investissements réalisés au plus tard le 31 décembre 2017 avec des mesures transitoires jusqu'au 31 décembre 2018.

Les produits et charges exceptionnels encaissables et décaissables contribuent à alimenter la CAF brute. Il est à noter que l'amélioration du flux exceptionnel sur la période est essentiellement liée à la forte progression en 2018 et 2019 des remboursements d'assurance à la suite des dégâts créés par l'ouragan Irma en 2017.

La CAF courante correspond au montant de l'EBE minoré des intérêts sur financement locatifs et des autres charges d'exploitation. Le ratio CAF courante/Chiffre d'affaires qui n'était que de 26,21 % en 2018, atteint 39,89 % en 2019. À titre de comparaison, la valeur de référence de la CAF courante/Chiffre d'affaires des organismes de logements sociaux de moins de 25 000 logements France entière atteint 37,48 % en 2018 et 37,03 % en 2019.

L'année 2019, représentative de l'activité de la SIG, marque donc le point de départ d'un équilibre d'exploitation où le niveau de performance et de capacité d'autofinancement apparaît satisfaisant et même meilleur que celui rencontré dans des organismes de taille identique en le comparant à l'échelle nationale.

3.2 ANALYSE DU COUT DE GESTION

L'analyse du coût de gestion s'est centrée principalement sur l'activité locative. L'ensemble du patrimoine géré par la SIG a été intégré dans les ratios, qu'il s'agisse du patrimoine dont la société est propriétaire ou du patrimoine géré pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre²⁷ (cf. § 6).

Les locations immobilières réalisées auprès des SCI de portage (dispositif de défiscalisation propre aux DROM) ont en revanche été neutralisées, car elles ne participent pas directement à l'efficacité de gestion de la société. Leur neutralisation permet en outre une meilleure comparabilité avec les organismes de logements sociaux de taille identique œuvrant sur la France entière.

²⁷ Le mode de calcul du coût de gestion retraité peut toutefois présenter certains écarts limités dus au degré de précision de la répartition entre charges courantes et charges exceptionnelles, entre coût de maintenance et coût de gestion et au contenu des transferts de charges d'exploitation.

Tableau 4 : Évolution des coûts de gestion 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	15 032	15 263	15 159	16 358
Personnel extérieur à l'organisme	607	744	736	659
Déduction pour coûts internes de production immobilisée et stockée	- 168	- 719	- 1 000	- 606
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-	-	-	-
Transferts de charges d'exploitation	- 128	- 145	- 96	- 82
Coûts de personnel (1)	15 344	15 142	14 799	16 329
Approvisionnements (stocks et variation)	45	81	55	52
Achats non stockés de matériel et fournitures	333	332	766	351
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-	-	-	-
Primes d'assurances	905	851	899	1 396
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 609	3 228	3 485	2 654
Publicité, publications, relations publiques	645	349	370	302
Déplacements, missions et réceptions	458	392	402	363
Redevances de sous-traitance générale	-	-	-	390
Autres services extérieurs	1 867	1 813	1 957	1 946
Transferts de charges d'exploitation	- 1 835	- 2 076	- 2 226	- 1 137
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	974	1 202	1 152	978
Redevances et charges diverses de gestion courante	1 196	4 121	939	562
Location immobilière SCI défiscalisation (3)	7 618	8 212	8 666	7 884
Autres charges externes (2)	14 814	18 505	16 465	15 741
Coût de gestion normalisé (4) = (1) + (2)	30 157	33 647	31 264	32 070
Coût de gestion normalisé retraité de la défiscalisation (5) = (4) - (3)	22 540	25 435	22 598	24 186
Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)	18 516	18 783	19 076	19 131
Coût de gestion normalisé par logement et équiv. logement gérés = (4)/(6)	1 628,70	1 791,35	1 638,91	1 676,34
Coût de gestion normalisé retraité de la défiscalisation par logement et équiv. logement gérés = (5)/(6)	1 217,30	1 354,17	1 184,62	1 264,24
<i>Valeurs de référence</i>	1 011,03	1 032,93	1 018,33	1 020,36

Source : États réglementaires, Harmonia.

Le coût de gestion normalisé retraité de la défiscalisation atteint 1 264 € au logement géré en 2019. La part de charges de personnels est de 67 % dans la constitution de ce coût, ce qui constitue un ratio assez habituel. Les charges externes suivent la même tendance que les charges de personnels, et peuvent donc être considérées comme élevées. Le coût de gestion est donc élevé au regard des valeurs de référence pour les organismes de moins de 25 000 logements France entière (coût de gestion de 1 018 € au logement en 2018 et 1 020 € en 2019).

Cette situation apparaît d'autant moins efficiente que les effectifs de la SIG sont particulièrement restreints, et que cette dernière ne remplit pas pleinement ses missions en termes de gestion de proximité. (cf. § 3.4.1).

3.3 ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou

que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent des ressources à long terme sur les actifs corporels immobilisés, permettant de conserver une trésorerie positive.

3.3.1 Haut de bilan et Fonds de roulement net global (FRNG)

Tableau 5 : Analyse du bilan fonctionnel (FRNG) 2016-2019

Rubriques	Montants en milliers d'euros							
	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	127 085	9,83%	130 430	9,57%	130 430	8,97%	131 199	8,32%
Report à nouveau	869	0,07%	- 7 473	- 0,55%	- 9 668	- 0,66%	- 2 775	- 0,18%
Titres de participation et créances rattachées	- 281 704	- 21,78%	- 249 454	- 18,30%	- 235 648	- 16,20%	- 160 973	- 10,21%
Résultat de d'exercice (b)	- 4 996	- 0,39%	- 2 195	- 0,16%	7 662	0,53%	14 852	0,94%
Subventions nettes d'investissement (d)	230 935	17,86%	235 057	17,24%	276 874	19,03%	288 519	18,30%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	72 189	5,58%	106 366	7,80%	169 650	11,66%	270 823	17,17%
Valeurs de référence		22,73%		23,11%		23,24%		23,22%
Provisions pour gros entretien (f)	5 378	0,42%	7 113	0,52%	7 798	0,54%	7 136	0,45%
Autres provisions pour risques et charges (g)	18 703	1,45%	25 277	1,85%	20 150	1,39%	23 481	1,49%
Amortissements et dépréciations (h)	447 693	34,62%	476 502	34,96%	511 767	35,18%	541 748	34,36%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	543 963	42,06%	615 257	45,14%	709 364	48,77%	843 187	53,47%
Dettes financières (j)	749 238	57,94%	747 825	54,86%	745 194	51,23%	733 661	46,53%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 293 201	100,00%	1 363 081	100,00%	1 454 559	100,00%	1 576 849	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 161 236	- 89,80%	- 1 246 054	- 91,41%	- 1 311 021	- 90,13%	- 1 455 860	- 92,33%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	131 965	10,20%	117 027	8,59%	143 538	9,87%	120 988	7,67%
Immobilisations financières (n)	- 898	- 0,07%	- 956	- 0,07%	- 976	- 0,07%	- 921	- 0,06%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	131 067	10,14%	116 071	8,52%	142 561	9,80%	120 068	7,61%
Valeurs de référence		4,24%		4,46%		4,16%		4,02%

Source : États réglementaires, Harmonia.

La solidité du haut de bilan sur cette période se trouve renforcée. En effet alors que les ressources propres passent de 543 M€ (2016) à 843 M€ (2019), le poids de l'endettement se réduit légèrement, passant d'un montant de 749 M€ (2016) à 733 M€ (2019). Cette situation est d'autant plus favorable que les ressources propres sont partiellement amputées par les avances consenties aux sociétés de portage (défiscalisation), soit plus de 160 M€ en 2019.

Tableau 6 : Ratio d'indépendance financière 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres	543 963	615 257	709 364	843 187
Ressources stables	1 293 201	1 363 081	1 454 559	1 576 849
Ressources propres / Ressources stables (méthode standard)	42,06%	45,14%	48,77%	53,47%
Ressources propres (Neutralisation des avances à la SCI de portage)	825 667	864 711	945 013	1 004 161
Ressources stables	1 574 905	1 612 535	1 690 207	1 737 822
Ressources propres / Ressources stables (après retraitement)	52,43%	53,62%	55,91%	57,78%
Valeurs de référence	57,86%	58,46%	58,72%	58,72%

Source : États réglementaires, Harmonia.

Le ratio d'indépendance financière mesure le poids des ressources propres dans les ressources stables. Il a été calculé de deux façons différentes, en neutralisant, ou non, les avances aux sociétés de portage.

Son évolution est très favorable, puisqu'en hausse constante, il dépasse 53 % en 2019. En neutralisant les avances aux sociétés de portage (qui diminuent au fil des ans), ce ratio dépasserait même 57 % en 2019.

Tableau 7 : FRNG et trésorerie rapportée aux logements en propriété 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	131 067	116 071	142 561	120 068
Trésorerie nette	65 888	57 358	63 914	36 686
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	16 362	16 629	17 012	17 067
Fonds de roulement net global (FRNG) par logement et équivalent logement en propriété	8 010,46	6 980,06	8 380,04	7 035,07
Valeurs de référence	2 563,09	2 728,48	2 648,71	2 640,68
Trésorerie par logements et équivalent logement en propriété	4 026,88	3 449,30	3 757,00	2 149,56
Valeurs de référence	2 436,40	2 531,06	2 521,40	2 431,88

Source : États réglementaires, Harmonia.

Le FRNG est stable sur les 4 dernières années, oscillant entre 116 M€ et 143 M€ : il avoisine 120 M€ en 2019 et offre une très bonne marge de sécurité. Comparé aux organismes de moins de 25 000 logements France entière, le fonds de roulement de la SIG apparaît 2 à 3 fois plus important selon les années.

Bien que d'un niveau satisfaisant (plus de 36 M€ en 2019), la trésorerie apparaît logiquement plus modeste, en raison d'un besoin en fonds de roulement en hausse et qui atteint plus de 83 M€ en 2019. L'augmentation du besoin en fonds de roulement de 18,2 M€ sur la période est essentiellement dû à la consommation de ressources pour le portage d'opération, la forte hausse des crédits d'impôt à recevoir, l'augmentation des créances locataires, que la forte reprise des encaissements de subventions d'investissement, conséquence du renforcement du contrôle interne mis en place par la nouvelle gouvernance (cf. § 2.3), ne suffit pas à compenser.

Tableau 8 : Analyse du bilan fonctionnel (BFR) 2016-2019

Montants en milliers d'euros								
Rubriques	Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Portage accession et aménagement	- 3 713	- 0,29%	3 913	0,29%	- 1 967	- 0,14%	2 873	0,18%
Créances locataires	16 323	1,26%	17 497	1,28%	19 751	1,36%	22 086	1,40%
Dépréciation des créances locataires	- 13 977	- 1,08%	- 12 749	- 0,94%	- 15 174	- 1,04%	- 17 167	- 1,09%
Locataires créditeurs et acquéreurs	- 4 744	- 0,37%	- 5 313	- 0,39%	- 3 915	- 0,27%	- 2 550	- 0,16%
Subventions à recevoir	95 890	7,41%	67 775	4,97%	60 033	4,13%	44 908	2,85%
Dettes sur immobilisations	- 10 665	- 0,82%	- 10 771	- 0,79%	- 7 914	- 0,54%	- 15 589	- 0,99%
Dettes d'exploitation et autres	- 34 590	- 2,67%	- 29 709	- 2,18%	- 29 289	- 2,01%	- 24 055	- 1,53%
Autres actifs réalisables	22 278	1,72%	29 095	2,13%	58 980	4,05%	73 860	4,68%
Autres dépréciations de créances	- 1 622	- 0,13%	- 1 025	- 0,08%	- 1 858	- 0,13%	- 985	- 0,06%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	65 179	5,04%	58 713	4,31%	78 647	5,41%	83 381	5,29%
Valeurs de référence		0,13%		0,08%		0,09%		0,13%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités	68 771	5,32%	25 579	1,88%	25 579	1,76%	25 525	1,62%
Concours bancaires courants et découverts	7 185	0,56%	42 045	3,08%	48 666	3,35%	21 587	1,37%
Dépôts et cautionnements reçus	- 10 067	- 0,78%	- 10 265	- 0,75%	- 10 331	- 0,71%	- 10 426	- 0,66%
Trésorerie nette (A)	65 888	5,09%	57 358	4,21%	63 914	4,39%	36 686	2,33%
Valeurs de référence		3,89%		4,12%		4,11%		3,67%

Source : États réglementaires, Harmonia.

3.3.2 Analyse de la dette financière

Tableau 9 : Annuités rapportées aux loyers 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Remboursement des emprunts locatifs (1)	32 319	33 333	33 937	34 901
Charges d'intérêts (2)	7 137	7 129	7 555	7 949
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	39 456	40 462	41 492	42 850
Loyers de l'exercice	82 557	85 686	89 679	92 182
Annuités emprunts locatifs / Loyers	47,79%	47,22%	46,27%	46,48%
<i>Valeurs de référence</i>	38,58%	38,42%	39,48%	37,89%

Source : États réglementaires, Harmonia.

Le niveau des annuités rapporté aux loyers apparaît relativement stable sur la période. Supérieur aux valeurs de référence, ce niveau apparaît justifié par la politique d'investissement mise en œuvre (les nouvelles immobilisations brutes représentent 294 M€ sur la période), essentiellement sur le volet développement.

Tableau 10 : Durée de désendettement et d'amortissement du parc locatif 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	749 238	747 825	745 194	733 661
CAFC	25 699	26 958	23 908	37 829
Endettement / CAFC	29,15	27,74	31,17	19,39
<i>Valeurs de référence</i>	16,40	16,41	17,59	17,55
Trésorerie (2)	65 888	57 358	63 914	36 686
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	683 350	690 466	681 280	696 975
Endettement net de trésorerie / CAFC	26,59	25,61	28,50	18,42
<i>Valeurs de référence</i>	14,96	14,91	16,26	16,19
Valeur nette comptable du parc locatif	713 543	769 552	799 254	914 112
Dotations Amortissements du parc locatif	28 479	30 409	31 877	33 196
VNC / Amortissement du parc locatif	25,05	25,31	25,07	27,54
<i>Valeurs de référence</i>	23,70	24,08	23,97	23,97

Source : États réglementaires, Harmonia.

La durée de remboursement du capital des emprunts, si l'intégralité de la capacité d'autofinancement courante y était consacrée, est en forte diminution sur la période et avoisine 19 ans fin 2019. Le niveau préoccupant du ratio de 2016 à 2018 (entre 28 ans et 31 ans) s'explique par la faiblesse de la CAF courante. Cette dernière s'améliore en 2019 et permet à la SIG de rétablir un équilibre normal entre la durée de désendettement et la durée d'amortissement du parc locatif.

En 2019, la durée de désendettement est très inférieure à la durée résiduelle d'amortissement des actifs immobiliers qui est en légère augmentation, en raison du développement de l'offre nouvelle, et qui s'élève à 27,54 années fin 2019. Cette situation favorable permet à la SIG de générer des fonds propres par le biais de sa politique d'amortissement du parc pendant une durée d'environ 8 ans après amortissement des capitaux restant dus.

3.3.3 Rentabilité économique des actifs

Tableau 11 : Taux de rentabilité économique 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Actif brut	1 161 236	1 246 054	1 311 021	1 455 860
Transfert subventions au compte de résultat	6 416	7 443	7 908	8 417
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	32 815	34 087	31 463	45 778
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	3,38%	3,33%	3,00%	3,72%
Valeurs de référence	3,77%	3,65%	3,40%	3,31%

Source : États réglementaires, Harmonia.

La rentabilité économique des actifs peut être appréhendée en rapportant l'EBE complété par la part des subventions d'investissement transférée au compte de résultat à la valeur des actifs bruts. Dans le cas de la SIG, cette rentabilité est constamment située au-dessus de 3 %, mais reste légèrement inférieure aux valeurs de référence.

Sous l'effet du redressement de l'EBE, la situation apparaît beaucoup plus favorable en 2019, où le taux atteint 3,72 %. Cette rentabilité est d'autant plus satisfaisante que l'EBE est grevé par le coût des locations immobilières aux sociétés de portage (dispositif de défiscalisation). Si l'on excluait ce dernier poste de charge ne donnant pas lieu à une sortie de trésorerie, le taux de rentabilité économique ressortirait à 4,26 %, un niveau très supérieur aux valeurs de référence.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

4.1.1 Les modalités traitement et suivi des enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS)

La société n'exploite pas les résultats des enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS), mais effectue un bilan annuel de l'activité des CALEOL afin d'analyser la demande et les attributions de l'année.

La SIG invoque des difficultés d'exploitation des données OPS transmises aux services de l'État : après dépôt sur le serveur dédié, le retour d'enquête se serait révélé inexploitable. Les enquêtes légales sont bien réalisées auprès des locataires mais ne font donc l'objet d'aucune synthèse ou vérification particulière en interne. Les services informatiques de la société, qui pourraient pourtant apporter un éclairage utile à celle-ci et l'aider dans son action sociale, ne sont pas sollicités pour de telles démarches.

La SIG précise qu'elle utilisera désormais l'enquête OPS afin de compléter ses analyses.

Les résultats de l'enquête de 2018 n'ont pas été utilisés comme base de référence pour élaborer le projet de CUS de deuxième génération qui a été présenté au CA le 17 décembre 2019, la CUS ayant été signée le 8 avril 2021. La société s'est appuyée sur des données plus anciennes datant de 2015 et qui ont été agrégées avec l'aide d'un prestataire extérieur. Il ressort de cette étude que près de 78 % des locataires de la SIG disposent de ressources inférieures à 60 %, 68, % perçoivent une aide au logement et 9,60 % ont des ressources supérieures à 100 % des plafonds.

Ces résultats traduisent un profil social particulièrement marqué de la population logée si on les compare à ceux relevés en moyenne à l'échelle de l'ensemble du parc social guadeloupéen en 2018. Le taux de ménages ayant des ressources inférieures à 60 % s'établit en effet à 68 %, celui des bénéficiaires d'une aide au logement à 47 % et celui enfin des ménages ayant des ressources supérieures à 100 % à 13 %.

Le quittancement effectué en décembre 2019 montre que 62 % des locataires ont perçu une aide au logement. Ce niveau est élevé mais se situe en deçà du taux de 68 % du projet de CUS. Des écarts sont également constatés avec les données de l'enquête OPS de 2018 transmises par l'organisme aux services de l'Etat et auxquelles l'équipe de contrôle a pu accéder et qui font apparaître notamment :

- une part de ménages ayant des ressources inférieures à 60 % des plafonds de ressources de 70 %, alors que le taux est évalué à près de 78 % dans le projet de CUS ;
- une part de ménages bénéficiaire d'une aide au logement de 56 %, alors que le taux est évalué à 68 % dans le projet de CUS ;
- une part de ménages ayant des ressources supérieures à 100 % de plus de 12 %, alors que le taux est évalué à 9,6 % dans le projet de CUS.

Obs 3 : Des incohérences dans les données saisies au titre de l'enquête OPS 2018 ont été détectées, matérialisant un problème de fiabilité.

Au 31/12/2018, la SIG comptabilise 4 497 pénalités facturées pour non-réponse (sur 15 485 ménages enquêtés occupants des logements locatifs sociaux).

Or, l'exploitation des données déclarées par la SIG révèle que :

- Le nombre total de ménages pris en compte dans la répartition par catégorie de composition familiale est de 15 485, ce qui correspondrait à un taux de réponse de 100 % et ne correspond donc pas aux données ci-dessus ;
- Le nombre total de ménages pris en compte dans la répartition par catégorie d'âge est de 14 984, ce qui ne correspond à aucune autre donnée (répartition par composition familiale et absence de réponse).

Excepté la référence à la proportion de bénéficiaire d'une aide au logement calculée à partir du quittancement qui peut être prise en considération, la fiabilité des autres données est donc compromise. Dans ce contexte de forte incertitude, la SIG est invitée à renforcer sa propre organisation interne dans la collecte, l'exploitation et la vérification des résultats des prochaines enquêtes OPS afin de garantir la fiabilité des données transmises et d'avoir une connaissance plus fine de ses locataires. Une telle démarche apparaît d'autant plus indispensable que les commissions d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) sont tenues désormais d'examiner tous les trois ans, à compter de la date de signature du contrat de location, les conditions d'occupation des logements conformément à l'article L. 441-2 du CCH.

La SIG entend renforcer son processus de contrôle afin que ces problèmes de fiabilité, portant sur la collecte et l'exploitation des données, ne se reproduisent pas lors des prochaines enquêtes.

4.1.2 Les conditions d'application des mesures de perte du droit au maintien dans les lieux et d'assujettissement au supplément de loyer de solidarité (SLS)

Le bail de tout locataire du parc locatif social peut, en vertu de articles L. 482-1 à L 482-4 du CCH, être remis en cause lorsque le titulaire du bail se trouve dans une des situations suivantes : sous-occupation, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap, ressources supérieures à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés en PLS et absence de réponse aux enquêtes ressources (pour vérifier l'assujettissement ou non du ménage au SLS) pendant deux années consécutives.

3 367 ménages ont été enquêtés au titre du SLS en 2019 soit près de 20 % des locataires. Fin 2019, 524 ménages ont été assujettis au paiement du SLS compte tenu des ressources déclarées et 558 se sont vu appliquer le SLS forfaitaire pour défaut de réponse. Le produit des surloyers a représenté 799 088 € en 2019. Aucune irrégularité n'a été relevée dans l'application de cette procédure.

En 2019, 10 ménages disposaient de ressources supérieures à 150 % des plafonds PLS et 279 ménages n'avaient pas répondu aux enquêtes SLS durant deux années consécutives. Au total, 289 ménages étaient ainsi susceptibles d'être déchus de leur bail au 1^{er} juillet 2021 et en ont été informés par courrier.

Le nombre de non-réponses aux enquêtes SLS observé depuis trois ans demeure élevé comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Évolution du nombre de non-réponses aux enquêtes SLS 2017-2019

Évolution du nombre de non-réponses aux enquêtes SLS depuis 3 ans	2017	2018	2019
Nombre de locataires soumis au SLS forfaitaire pour défaut de réponse	1 078	535	558

L'action des services de la société se résume quasi exclusivement, en cas de non-réponses aux enquêtes SLS, à des relances par courrier sans contact direct personnalisé. Le nombre important de situations de non-réponses aux enquêtes ressources (558 cas en 2019) interroge sur les causes réelles de ces situations individuelles.

La société gagnerait à prendre contact avec les ménages concernés pour mieux identifier ces situations, qui peuvent également engendrer d'autres conséquences (existence de sous-locations irrégulières, situation d'impayés, déchéance du bail). Consciente de ce problème, elle mobilise désormais le Centre de Relation Clientèle sur le traitement de ses situations, effectue un suivi des locataires concernés. Ce suivi, et le contact avec les

locataires seront renforcés par la mise en place des gardiens, qui auront la charge de relancer et d'accompagner les locataires.

Obs 4 : Les dispositions de l'article L. 442-5-1 du CCH visant à identifier la situation des locataires en situation anormale d'occupation, ne sont pas appliquées.

Par ailleurs, la société ne met par ailleurs pas en œuvre les dispositions de l'article L. 442-5-1 du CCH qui lui imposent d'examiner la situation des locataires, ainsi que les possibilités d'évolution de leurs parcours résidentiels également, lorsque le logement fait l'objet d'une sous-occupation.

La SIG prend l'engagement de mettre en place une procédure permettant d'identifier ces ménages, afin de pouvoir si possible leur proposer des solutions en matière de mobilité dans le parc. Une première CALEOL faisant le point sur la situation d'occupation des locataires devrait se tenir au 4^{ème} trimestre 2021.

4.2 DONNÉES SUR LA ROTATION ET LA VACANCE

Les logements ne connaissent pas une rotation particulièrement élevée. Le taux de rotation se situe en moyenne à 9,4 % depuis 3 ans, ce qui demeure proche des niveaux observés au plan national et régional. L'organisme souhaite favoriser, dans le cadre de sa politique d'attribution des logements, les mutations mais cette orientation forte n'a pas été déclinée jusqu'à présent par des mesures concrètes.

L'évolution de la vacance depuis trois ans est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Évolution de la vacance 2017-2019

Évolution de la vacance depuis trois ans	2017	2018	2019
Taux global de vacance	8,4 %	8,3 %	6,8 %
Taux de vacance commerciale (hors démolition et vente)	3,6 %	3,4 %	2,9 %
Vacance « organisée » (démolition et vente)	4,6 %	4,2 %	3,0 %

Source : RPLS et données fournies par la SIG.

Le taux de vacance global intègre un nombre important de logements voués à la démolition ou à la vente et dont la location a été gelée. 500 logements étaient ainsi concernés fin 2019. Si l'on exclut cette vacance « organisée », les taux de vacance ne sont pas excessifs et sont inférieurs aux moyennes régionales²⁸. Ils font l'objet d'un suivi détaillé.

Les phénomènes de vacance affectent plus durement les sites situés dans les communes suivantes : Lamentin, Sainte-Rose, Port-Louis et l'île de Marie-Galante. La société a mis en place à partir de 2017 un plan d'actions se traduisant par plusieurs actions : le lancement de démarches commerciales auprès des demandeurs, de baisses de loyers dans les immeubles financés par du PLS et par la conclusion d'un nouveau marché de remise en état des logements. Ces actions ont donné lieu à des résultats encourageants.

Les délais de relocation demeurent par ailleurs encore très élevés.

Le tableau ci-dessous, élaboré en lien avec les services de la SIG, présente de manière synthétique les délais moyens de relocation calculés en 2018 par agence et à l'échelle du parc total de la SIG.

Tableau 14 : Délais moyens de relocation selon les unités territoriales en 2018

Délais moyens de relocation selon les unités territoriales en 2018

²⁸ Au 1^{er} 2019, le taux de vacance en Guadeloupe s'établit à 5,5 % et le taux de vacance de plus de trois mois à 3,6 %.

	UT 1 Port-Louis	UT 2 Gosier	UT 3 Abymes	UT 4 Pointe-à-Pitre	UT 5 Basse-Terre	UT 6 Lamentin	Total
En nombre de jours	110	93	150	107	136	194	151
En nombre de mois	4	3	5	4	5	6	5

La société fait l'analyse que les délais de relocation supérieurs à trois mois dans un grand nombre de cas serait dû au manque d'attractivité des résidences concernées et à l'inadéquation de l'offre de logements (loyers et typologie). Le programme important de travaux prévu dans le plan moyen terme (cf. § 7) et le plan de gardiennage envisagés ont pour objectif de contribuer à améliorer les performances de la société dans ce domaine.

L'Agence considère que des marges d'optimisation sont également à rechercher dans le processus de relocation en améliorant la coordination entre services (siège et agences) et les modalités de suivi des travaux. L'implication des agences dans la procédure d'attribution des logements pourrait être renforcée et les visites de logements avant passage en commission d'attribution devraient être systématisées. De même une réflexion sur les loyers proposés apparaît nécessaire.

La SIG a complété ses actions depuis 2020 en renforçant notamment le suivi de la vacance (désormais hebdomadaire) et l'analyse des délais de relocation. Les résultats obtenus sont probants, puisqu'un taux de vacance de 3,85 % est constaté au 31/12/2020 contre 6,83 % un an plus tôt. La vacance touchant les logements commercialisés (hors travaux, vente et vacance volontaire) suit la même tendance, 2,06 % au 31/12/2020 contre 2,94 % un an plus tôt. Le délai de relocation passe quant à lui de 324 jours à 254 jours sur la même période.

4.3 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

4.3.1 La politique des loyers mise en œuvre

La SIG fait délibérer²⁹ chaque année son CA sur les augmentations de loyer et se réfère à l'indice de référence de loyer du deuxième trimestre de l'année précédente. Les taux d'augmentation se sont établis à 0,75 % en 2018, 1,25 % en 2019 et 1,53 % en 2020. Les locataires des immeubles de Saint-Martin n'ont pas subi en 2019 de hausse de loyer dans le contexte de reconstruction post-IRMA. Un loyer à la relocation qui correspond en règle générale au plafond réglementaire est appliqué. Des baisses de loyer ont été ponctuellement mises en œuvre sur certains programmes financés par du PLS et qui étaient confrontés à des problèmes de vacance.

Les loyers des logements locatifs sociaux situés dans les DROM doivent respecter des valeurs maximales fixées dans des conventions de financement conclues avec les représentants de l'État dans le département. Les modalités de calcul et d'actualisation de ces loyers plafonds sont définies par l'arrêté du 14 mars 2011³⁰. La société a reconstitué à partir 2016 pour l'ensemble de ses logements sociaux les valeurs de loyers plafond. Elle dispose désormais d'une base qui apparaît complète et fiable pour suivre l'évolution des loyers, et s'assurer du respect des plafonds applicables. La vérification sur une sélection d'une dizaine de conventions de financement n'a pas fait apparaître d'anomalie ou d'incohérence dans les loyers pratiqués et le calcul des loyers plafond. L'écart entre les loyers pratiqués et loyers plafond peut être estimé à 7,5 %. Cette marge théorique d'augmentation est significative, mais peu applicable en l'état compte tenu du niveau élevé des loyers (cf. ci-dessous).

²⁹ Il convient de préciser que la législation en vigueur n'impose pas aux SEM gérant des logements de faire délibérer leurs organes délibérants sur les augmentations de loyer et de transmettre les délibérations aux représentants de l'État dans le département, contrairement à ce qui s'applique aux organismes HLM (cf. article L. 442-1-2 du CCH). La bonne pratique de gouvernance de la SIG est à signaler.

³⁰ Arrêté 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.

Il est à noter que les locataires ne sont pas informés du montant du loyer maximal applicable à leur logement, l'obligation prévue par l'article R. 442-2-1 du CCH ne s'appliquant pas aux SEM d'outre-mer. Néanmoins, et dans un souci de transparence à l'égard de ses locataires, cette information pourrait utilement être mentionnée dans les quittances de loyers.

Obs 5 : L'Agence recommande de revoir la politique des loyers dans le sens d'une plus grande modération de leur niveau, notamment s'agissant des loyers à la relocation et du développement de l'offre très sociale.

Les logements sociaux représentent près de 93 % du patrimoine total de la SIG et se décomposent³¹ comme suit : 83 % de LLS, 11 % de LLTS et 6 % de PLS. Les locataires de l'organisme s'acquittent de loyers qui apparaissent élevés pour du logement social. Le loyer mensuel moyen s'établit en 2019 à 6,38 €/m² de surface habitable (SH). Il est supérieur au prix moyen relevé sur l'ensemble du parc locatif social de Guadeloupe (6,18€) et n'est pas très éloigné de celui observé en région parisienne (6,84 €).

Cette situation résulte en partie de la politique de mise au plafond systématique des loyers menée par l'organisme. Le tableau ci-dessous présente la distribution statistique en 2019 des loyers pratiqués pour les locataires en place d'une part et pour les locataires entrants d'autre part.

Tableau 15 : Distribution statistique en 2019 des loyers pratiqués pour les locataires

Montant mensuel exprimé en € au m ² de SH	Loyer moyen	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Situation des locataires en place	6,38	5,7	6,25	6,66
Situation des locataires entrants	6,45	6,06	6,56	6,89

Ce tableau permet de constater que les logements sont proposés aux ménages entrants à des tarifs nettement supérieurs à ceux des locataires en place et que l'offre de logements à très bas loyer tend à se réduire fortement. La société applique les loyers plafonds lorsque les logements de son parc ancien se libèrent, sauf difficultés de commercialisation qui ont concerné surtout des logements de type PLS. Elle a tendance par ailleurs à se baser prioritairement, à la différence des autres bailleurs sociaux guadeloupéens, sur la valeur maximale des loyers pour le montage de ses opérations locatives neuves, comme peut en donner une illustration le tableau ci-dessous ayant trait aux opérations financées en 2019.

Tableau 16 : Opérations financées en 2019

Opérations financées en 2019 (source : DEAL de Guadeloupe)			
LLS		LLTS	
Loyer proposé par la SIG	Valeur maximale moyenne	Loyer proposé par la SIG	Valeur maximale moyenne
6,62	6,65	5,33	5,33

Les loyers pratiqués par l'organisme apparaissent ainsi actuellement peu adaptés au profil social des demandeurs de logement social guadeloupéen. En 2018, le revenu mensuel moyen de ces demandeurs s'élevait à 1 413 €, 46 % parmi eux déclaraient vivre avec moins de 1 000 euros par mois et 41 % indiquaient être au chômage. Le bilan des attributions 2018 établi par l'organisme va dans le même sens et indique que 84 % des demandeurs disposaient de ressources inférieures aux plafonds LLTS.

Ces éléments de contexte ne sont pas suffisamment intégrés dans la politique de loyers définie et mise en œuvre par la société. L'orientation exprimée dans le projet de CUS constitue toutefois à cet égard une première avancée. La société envisage en effet de poursuivre « une adaptation des loyers de relocation au cas par cas ce qui contribuera à ajuster les loyers au profil de la demande et contribuera indirectement, à une solvabilisation des

³¹ Source : projet de CUS 2019-2024.

demandeurs notamment ceux à profil LLTS avec alors application de loyers à la relocation inférieurs aux loyers pratiqués des précédents locataires ». La société entend par ailleurs renforcer sa production de logements en LLTS.

L'ANCOLS relève par ailleurs que la possibilité de financer une partie des réhabilitations programmées dans le cadre du PSP par des augmentations de loyers a été évoquée par la direction générale lors du CA du 21 juin 2019 ainsi que dans le PMT. Il conviendra de veiller à ce que ces éventuelles hausses de loyers soient compatibles avec les ressources financières des ménages concernés. L'attention de la société est appelée sur les dispositions prévues par l'article du 27 décembre 2001 relatif aux conditions de financement des travaux d'amélioration des logements locatifs dans les DROM qui limitent³² le montant du loyer de sortie des opérations ayant bénéficié de subventions.

Enfin, la SIG pourrait utilement mettre en place, en concertation avec les services de l'État, le dispositif prévu à l'article L. 472-1-3 du CCH qui permet de contractualiser chaque année avec l'État des objectifs de loyers et de pouvoir ainsi bénéficier notamment des possibilités de dérogations aux règles plafonnant les augmentations de loyer définies à l'article L. 442-1 du CCH (en cas de mise en œuvre d'un plan de redressement avec la caisse de garantie du logement locatif social ou de travaux de réhabilitation).

4.3.2 Charges locatives

Les appels de charges locatives de l'exercice 2018 (327 programmes immobiliers) atteignent 10 220 710 €, soit un léger sous-provisionnement de 3,74 % par rapport aux charges réelles de l'année (10 617 891 €).

La ventilation par poste des charges locatives 2018 est la suivante :

Tableau 17 : Ventilation par poste des charges locatives 2018

Charges locatives 2018 en €	
TEOM	4 188 353
Entretien PC	3 709 559
Espaces verts	1 665 447
Électricité PC	480 484
Eau PC	187 124
Télédistribution	146 713
Ascenseurs	112 291
Équipement PC	101 971
Épuration assainissement	13 698
Total	10 605 640

À périmètre constant (268 programmes) le montant des charges locatives se montait à 10 115 644 € en 2018, 9 898 536 € en 2017, 10 303 139 € en 2016 et 9 760 608 € en 2015, soit une relative stabilité.

Les opérations de régularisation des charges locatives 2018 ont fait l'objet d'une première information au conseil de concertation locative du 25 mai 2019, puis aux associations de locataires le 8 juin 2019. L'envoi des décomptes a eu lieu la première semaine de juin et le fichier récapitulatif des opérations de régularisation a été adressé aux unités territoriales le 18 juin, ce qui a permis de clôturer ces opérations par un quittancement réalisé le 9 juillet 2019. La SIG a donc mis en place un ensemble de procédures permettant d'assurer aux locataires une régularisation de leurs charges avant la fin d'année suivante.

Obs 6 : L'Agence recommande de poursuivre les actions en vue d'améliorer l'ajustement des provisions de charges auprès des locataires.

³² Il résulte de l'article 9 de l'arrêté précité que le loyer applicable à l'issue des travaux doit être inférieur à 90 % du loyer maximum prévu pour du LLS.

62 programmes totalisant 2 800 logements présentent un écart de provisionnement soit supérieur, soit inférieur à 40 % en 2018.

Compte tenu de l'ampleur des déséquilibres constatés, et de la baisse attendue des charges locatives 2019, issue d'une renégociation des contrats d'entretien d'espaces verts et parties communes (environ 1 000 k€), la SIG a prévu un réajustement en deux temps. Un premier ajustement limité à 5 % à la hausse pour les locataires débiteurs et à la baisse pour les locataires créditeurs a été réalisé respectivement en août 2019 et en février 2020 et sera suivi en juillet de la même année d'un recalibrage généralisé des appels de charges en fonction des charges réelles de 2019. Le montant total des régularisations des locataires créditeurs en 2020 reste encore toutefois très élevé, même si le nombre de locataires concernés est en baisse.

La SIG met également en avant le poids important de la taxe d'ordure ménagère (TEOM), qui représente 43 % des dépenses en 2019, et qui a connu une augmentation de 231 % en 10 ans difficilement anticipable.

Nonobstant cette difficulté, la SIG met en place un pilotage mensuel de l'évolution des charges et se fixe comme objectif de rester dans une fourchette annuelle de régularisation n'excédant pas un mois de charges.

4.4 TRAITEMENT DES CRÉANCES ET DES IMPAYÉS

La gestion des créances locataires est suivie par la direction du patrimoine.

La société a renforcé ses procédures dans le suivi des créances locataires en 2018 par la mise en place à la demande de CDC Habitat du module contentieux du progiciel de gestion locative Ikos, permettant d'assurer une gestion intégrée des impayés de loyers entre les services du siège (direction du patrimoine, back office et service contentieux) et les chargés de relation clientèle en unités territoriales.

Un référent-métier rattaché au directeur du patrimoine est chargé d'assister les gestionnaires à l'utilisation des différents modules de gestion locative, et en particulier, le module précontentieux.

Des processus de gestion précontentieuse et contentieuse des impayés locataires (présents et partis) ont été mis en place au second semestre 2018 dans le cadre des procédures métiers requises par CDC Habitat. Ce document précise les différents modes d'action à entreprendre, leur calendrier et les niveaux fonctionnels d'intervention selon le statut des locataires (partis, présents, allocataire de l'AL ou non).

Cette démarche précontentieuse couvrant l'ensemble des étapes de relances (par courrier, téléphone et sms), de dialogue et de convocations est engagée dès le 5 du mois. Elle mobilise outre les 16 chargés de clientèle en UT comme cela était le cas jusqu'en 2017, le centre de relation clientèle basé au siège chargé des relances téléphoniques. Elle s'appuie également sur le progiciel de gestion qui émet des relances automatiques suivies le cas échéant de courriers de mise en demeure.

En cas de non-règlement après relances automatiques, téléphoniques, entretiens et convocations, un courrier de mise en demeure comportant convocation en UT est adressé au locataire, à J + 30 du mois N+3 pour les allocataires, ce qui peut paraître tardif, mais laisse le temps de déployer largement les différentes étapes de la procédure précontentieuse.

Après mise en demeure, si aucune solution ou plan d'apurement n'est proposé, un commandement de payer (environ 250 par mois) est adressé par voie d'huissier et le dossier passe en phase contentieuse, gérée par les 5 chargés de contentieux du siège.

En l'absence de dossier FSL ou de plan d'apurement et passé un délai de 2 mois, le locataire est assigné au tribunal. Sur la période 2016-2019, il y a eu 507 reprises des lieux ou expulsions, dont 25 avec le concours de la force publique.

Au plan du suivi, la direction du patrimoine produit et diffuse aux UT un tableau de bord mensuel grâce à un outil d'analyse des données retenu par CDC Habitat. Par ailleurs une commission mensuelle d'impayés réunit les chargés de clientèle en UT et les 5 chargés de contentieux du siège afin de renforcer le mode transversal du traitement des créances.

Si le processus paraît répondre aux enjeux, la SIG souffre néanmoins d'une absence en interne de professionnels du traitement social et familial des situations d'impayés face à une population logée en situation fréquente de précarisation.

Ce traitement social des impayés est donc actuellement externalisé auprès de l'association AGLS³³ qui ne dispose que de 5 conseillères en économie sociale et familiale pour 5 bailleurs de la Guadeloupe : la SIG, SEMSAMAR, SIKOA, SEMAG, SPHLM. Le financement de cette association comportant 5 conseillères en économie sociale et familiale repose sur une contribution des bailleurs de 5 euros par logement, ce qui selon sa responsable est insuffisant pour mener à bien une mission de terrain comportant notamment de fréquents déplacements auprès des familles.

La SIG précise qu'une réorganisation du processus de traitement des impayés est en cours, avec la création d'un service d'accompagnement social intervenant dans le précontentieux, et le basculement du commandement de payer en agence.

- **Analyse du stock de créances**

Obs 7 : L'Agence recommande de poursuivre les actions en vue de diminuer le stock de créances locatives et d'améliorer le taux de recouvrement.

Le stock de créances augmente très fortement sur la période 2015-2019.

Cette très forte hausse est particulièrement le fait des locataires partis dont le stock d'impayés est très élevé et en augmentation, passant de 4,1 M€ fin 2015 à 10,35 M€ fin 2019, soit 53,5 % du stock total. Parmi les locataires partis, la dette des commerces et autres organismes est limitée à 447 k€ fin 2019.

Globalement le stock de créances passe de 11,77 % des produits fin 2015 à 19 % fin 2019, des niveaux chaque année très supérieurs aux valeurs de référence. De même, ce stock passe de 43 jours de quittance fin 2015 à 69 jours fin 2019, des niveaux également largement au-dessus des valeurs de référence (cf. tableau ci-dessous).

Les tableaux de bord mensuels font toutefois ressortir une légère baisse du stock de créances des locataires présents sur le second semestre 2019, une tendance à confirmer sur les mois et années à venir. La SIG confirme que le taux de créances locataires a baissé de 1,76 % entre fin 2019 et fin 2020, ce qui constitue une première évolution favorable.

³³ Association créée en 1996 dans le cadre de la loi Besson (1990).

Tableau 18 : Évolution du stock de créances 2015-2019

(En k€)	2015	2016	2017	2018	2019
Loyers et charges logements quittancés (produits)	90 927	91 850	94 776	99 385	101 825
Montant des créances locataires nettes	10 720	11 578	12 186	15 836	19 535
Rentrées sur créances amorties	-9	-144	-77	-226	-188
Créances totales	10 711	11 434	12 109	15 610	19 347
Dont créances locataires présents	6 551	5 396	4 968	6 838	8 996
Dont créances locataires partis	4 160	6 038	7 141	8 772	10 351
Créances locataires partis / Créances totales	38,83 %	52,80 %	58,97 %	56,19 %	53,50 %
Créances totales / loyers et charges	11,77 %	12,44 %	12,77 %	15,70 %	19,00 %
Valeurs de référence	10,60%	9,90%	10,49%	11,40%	
Montant du quittancement/jour	249	252	260	272	279
Stock créances en nombre de jours de quittancement	43,01 jours	45,37 jours	46,57 jours	57,39 jours	69,34 jours
Valeurs de référence	38,69 jours	36,12 jours	38,27 jours	41,59 jours	

- **Analyse du recouvrement**

Le taux de recouvrement s'améliore fin 2016 et 2017 mais baisse à nouveau fin 2018 et 2019 à des niveaux sensiblement inférieurs aux valeurs de référence.

Tableau 19 : Évolution du taux de recouvrement 2015-2019

En k€	2015	2016	2017	2018	2019
Créances clients N-1	6 759	10 711	11 434	12 109	15 610
Produit des loyers et charges locatives (3)	90 927	91 850	94 776	99 385	101 825
Créances clients N	10 711	11 434	12 109	15 610	19 347
Pertes sur créances irrécouvrables	943	473	1 505	1 693	1 482
Total encaissement N (4)	86 032	90 654	92 596	94 191	96 606
Taux de recouvrement (5) = (4) / (3)	94,61 %	98,69 %	97,69 %	94,77 %	94,87 %
Valeurs de référence	97,85 %	98,70 %	97,53 %	98,69 %	

Les tableaux de bord mensuels de la SIG font toutefois apparaître une remontée du taux de recouvrement (mensuel) au cours de l'année 2019, marquant une tendance plus favorable à confirmer en 2020.

Hors règlements en espèces, les règlements se font majoritairement par prélèvement, puis par téléphone, carte bancaire et virement Efficash à la Poste. Mais l'opposition fréquente du locataire au prélèvement dès l'entrée dans les lieux pose une difficulté.

Les 2 caisses du siège ont été supprimées fin 2019 afin de mettre fin aux règlements en espèces, et ont été remplacées par 3 bornes de télépaiement également disponibles en agence. Il conviendra d'évaluer la mise en place de ce nouveau dispositif, qui garantit une bien meilleure sécurité, sur son impact s'agissant des créances des locataires présents.

- **Dépréciation des créances locataires**

Le taux de dépréciation des créances locataires au bilan de la SIG est proche ou même supérieur à 100 %, ce qui témoigne d'une gestion très prudentielle, l'encours de créances n'étant pas constitué exclusivement d'impayés de plus d'un an ou provenant de locataires partis, provisionnés en totalité.

Tableau 20 : Taux de dépréciation des créances locataires au bilan de la SIG

En k€	2015	2016	2017	2018	2019
Produit des loyers et charges locatives	90 927	91 850	94 776	99 385	101 825
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	943	473	1 505	1 693	1 482
Dotation dépréciations créances (5)	4 038	5 788	3 993	5 473	5 030
Reprises sur dépréciations créances (6)	2 158	1 715	5 222	3 048	3 037
Coût du risque (7) = (4) + (5) – (6)	2 823	4 546	276	4 118	3 475
Coût du risque / quittance (8)	3,10 %	4,94 %	0,29 %	4,14 %	3,41 %
Valeurs de référence	1,22%	1,72%	2,04%	1,62%	

4.5 ACCÈS AU LOGEMENT

4.5.1 Conditions d'occupation et d'attributions des logements

La SIG joue un rôle important dans la politique d'occupation de son parc, puisque 76 % des logements ne relèvent d'aucun réservataire. Les principaux réservataires sont les collectivités territoriales et Action Logement qui détiennent respectivement 11 % et 4 % des droits. Le contingent préfectoral identifié par la société représente 1 % du parc mais était en cours de reconstitution au moment du contrôle.

Le processus d'attribution de logements mis en œuvre par la SIG apparaît juridiquement sécurisé et de nature à garantir la transparence et l'égalité de traitement des demandes. Les demandes sont instruites par les services du siège et font l'objet d'une cotation destinée à aider les membres des deux commissions d'attribution mises en place à apprécier le degré de priorité de chaque demande. Conformément à la réglementation, le CA a défini la politique d'attribution et d'occupation sociale du patrimoine et a adopté un règlement intérieur pour les deux commissions. Les documents ont été mis en ligne sur le site Internet de l'organisme permettant à chaque demandeur d'en prendre connaissance. Le barème de cotation a été établi en tenant compte des critères légaux de priorité. Il ne prévoit pas de conséquence particulière en cas de refus du logement proposé par les demandeurs, ce qui peut en revanche avoir un impact sur les délais de relocations. La composition et le fonctionnement des deux commissions créées n'appellent pas de remarque.

La société a sollicité, comme l'y invitait l'Ancols dans son précédent rapport, la désignation d'un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale financière et technique appelé à siéger à titre consultatif au sein de ces commissions auprès des services de l'État. La société procède en moyenne à 1 800 attributions annuelles suivies de baux signés. Un bilan détaillé sur les attributions prononcées est transmis chaque année aux administrateurs. Le document apporte un éclairage sur le profil social et familial des ménages entrants. Il pourrait utilement être complété par les résultats de la société en matière de respect des obligations de relogement fixées par l'article L. 441-1 du CCH en faveur des publics prioritaires ainsi qu'au titre de la mixité sociale.

Ces obligations prévoient en particulier que :

- 25 % des attributions réalisées hors QPV et suivies de baux signés doivent bénéficier à des ménages appartenant au 1^{er} quartile des demandeurs ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ;
- 25% d'attributions réalisées sur les contingents de chaque réservataire doivent bénéficier à des ménages reconnus DALO et à défaut aux ménages prioritaires listées à l'article L. 441-1 du CCH ;

Les résultats de la société concernant les relogements hors QPV de ménages relevant du premier quartile dépassent très largement les obligations légales (25 %), puisque 57 % des ménages étaient concernés en 2018 et 59 % en 2019. Ils confirment également le profil très social des ménages demandeurs guadeloupéens.

La contribution de la société au relogement des ménages DALO et des autres publics prioritaires est extrêmement faible, si l'on se réfère aux éléments communiqués par l'organisme (3 ménages relogés en 2018). Mais il existe des difficultés locales d'identification et de suivi des ménages labellisés DALO, faute de dispositif adéquat (du type logiciel SYPLO), qui ne permettent pas de porter une appréciation sur ce résultat.

Cette situation est également à mettre en relation avec la faiblesse du contingent préfectoral. Un projet de convention portant sur la mobilisation du contingent préfectoral pour le logement des ménages prioritaires et couvrant la période 2019-2022 était toutefois en cours de signature lors du présent contrôle entre la préfecture de département et les bailleurs sociaux. Il prévoit de fixer, en l'absence d'un contingent totalement identifié sur le stock un objectif de 25 % sur le flux annuel d'attributions.

4.5.2 La signature des baux

Seul l'état des risques naturels et technologiques était annexé au bail au moment du contrôle, en l'absence de diagnostic technique.

La société a depuis opéré les vérifications afin de se mettre en conformité avec les dispositions de l'article 3.3 de loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 qui précise les documents que doit fournir le propriétaire. La SIG a notamment finalisé l'ensemble des diagnostics « amiante » dans les parties privatives (DAPP) en 2019 et 2020, afin de les fournir lors de la signature des nouveaux baux à compter du 1^{er} septembre 2021, et d'informer de la disponibilité du document auprès de tous les locataires en place.

Les diagnostics électriques sont désormais systématisés lors de l'état des lieux de sortie et remis aux locataires lors de la signature du bail.

4.6 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La SIG exerce son activité locative dans un environnement local où les services publics connaissent parfois des dysfonctionnements, et sur lesquels le bailleur n'a pas nécessairement de moyens d'action directe (dysfonctionnements du réseau d'assainissement et de desserte en eau potable, difficultés dans la gestion des déchets, problèmes d'insécurité et d'incivilité dans certains quartiers). Ce contexte n'est pas sans incidence sur la perception négative de l'action de la société par ses locataires.

Pour autant, l'action de la société suscite de nombreuses critiques de la part des locataires qui apparaissent justifiées. Le patrimoine souffre d'un déficit d'entretien et les réorganisations opérées depuis quatre ans (création du CRC et déploiement des agences délocalisées) n'ont pas produit tous les effets bénéfiques attendus à ce jour.

Le niveau de satisfaction globale exprimé à l'égard de la société est faible en comparaison des ratios de la profession et a baissé de près de 10 points par rapport à la précédente enquête.

Un échantillon représentatif des locataires (10 % environ) de la SIG a été interrogé courant 2019 sur la qualité du service offert. Cette enquête fait apparaître un taux de satisfaction globale de 56,4 %, soit un taux en net recul par rapport à celui relevé en 2015 qui était de 64 %. Ce taux de satisfaction est par ailleurs inférieur à celui habituellement observé dans le secteur du logement social. Le prestataire qui a procédé l'enquête fait état d'un ratio de référence de 61 %. L'Union Sociale de l'Habitat relève, dans le cadre de de son « *observatoire de la perception de la qualité du cadre de vie dans l'habitat* », un taux de satisfaction moyen vis-à-vis du bailleur de 79 %. Les principaux motifs d'insatisfaction ressortant de l'enquête réalisée pour le compte de la l'organisme portent sur les thèmes suivants : l'état technique des immeubles, le fonctionnement des équipements des parties communes, le traitement des réclamations et le service d'astreinte.

Des plans d'actions en vue d'améliorer le niveau de satisfaction des locataires ont été mis en œuvre, avec une présentation en CA fin 2019 et 2020. Le niveau de satisfaction fait l'objet d'un suivi précis, par secteur. Il existe une corrélation entre l'état technique du patrimoine et le niveau de satisfaction. Certains secteurs où une action volontariste a été menée (Saint Martin, Nord Basse-Terre) enregistrent de nouveau et depuis 2020 une hausse de la satisfaction.

Les locataires peuvent solliciter, en cas de réclamation ou de demande particulière, plusieurs types d'interlocuteurs : le centre de relation clients (CRC), le service de back-office de la direction du patrimoine, les agences délocalisées et les associations de locataires. Ils peuvent également faire appel, en cas de fermeture des bureaux de la société, au service d'astreinte qui dispose d'une liste d'entreprises et de prestataires à contacter directement. Le CRC assure l'enregistrement et le suivi de l'ensemble des réclamations reçues. Il est au moment du contrôle rattaché à la *Direction Ressources Humaines & Moyens*.

Il réalise également des enquêtes téléphoniques auprès d'un échantillon de locataires (campagnes dites de « bienvenue » auprès des locataires entrants et campagnes « qualité » destinées à mesurer la satisfaction des locataires par rapport à des travaux effectués par des prestataires).

Le centre prend par ailleurs en charge un grand nombre de tâches administratives se rapportant à l'activité de gestion locative : enregistrement des demandes de logement, saisie des enquêtes OPS et SLS, les campagnes commerciales du service attribution, des campagnes dans le cadre du précontentieux, la saisie attestations d'assurances, dont la responsabilité relève de la direction du patrimoine.

Les actions entre la direction du patrimoine et le CRC ne sont pas coordonnées. Aucun point régulier formalisé n'est organisé entre les deux entités et la direction du patrimoine n'est pas destinataire des rapports d'activité produits par le centre qui pourtant apportent un éclairage intéressant sur les performances de la société concernant le traitement des réclamations ou le suivi des prestataires.

Un rapport d'audit externe de fin 2016³⁴ portant sur le fonctionnement du CRC mettait déjà en exergue une absence de fluidité au niveau des interfaces avec les autres processus concourant à la satisfaction client. Ce rapport s'interrogeait également sur l'opportunité d'intégrer le CRC à la direction du patrimoine considérant qu'un tel rattachement « *contribuerait probablement à une meilleure cohésion et pourrait faciliter la transversalité qu'impliquent les missions dévolues à chacune des entités* ».

Parallèlement aux canaux de communication qu'ont vocation à constituer le CRC et les agences, les locataires ont également la possibilité, pour relayer leurs doléances, de contacter les associations présentes sur l'ensemble du patrimoine (une cinquantaine). Un « cahier des réclamations » est mis à disposition des associations afin de signaler les problèmes rencontrés. Les associations et la direction se réunissent quatre fois dans l'année. Un conseil de concertation locative a également été mis en place et se réunit deux fois dans l'année.

³⁴ Évolution organisationnelle / Conformité réglementaire / Bilan septembre 2016.

Ces dispositifs de concertation permettent aux associations de jouer un rôle utile de relais et d'intermédiaire entre les locataires et l'organisme. Ils ne doivent cependant pas conduire à diluer les responsabilités et dispenser le bailleur d'assumer ses obligations. À titre d'exemple, les démarches de relance à effectuer auprès des locataires en cas de non-réponse aux enquêtes obligatoires incombent à la société qui ne peut se décharger de ce type de tâches auprès des associations. Il en est de même s'agissant du contrôle et du suivi des prestataires ou des entreprises intervenant sur le patrimoine.

L'articulation et la complémentarité entre ces différents intervenants n'est donc pas clairement établie. Il en résulte une difficulté pour la société d'assurer un pilotage global efficace des demandes émanant des locataires. Le processus de traitement des réclamations pâtit également de contraintes liées à la situation de sous-effectif de l'organisme, à l'organisation et l'amplitude journalière de travail mises en place et à l'éloignement géographique des agences pour certaines locataires. Les possibilités de contact et d'accès aux services de la société s'en trouvent de ce fait fortement réduites. Des problèmes d'ordre conjoncturel peuvent en outre venir accentuer ces difficultés. Le CRC a ainsi été amené en 2019 à fermer ses bureaux l'après-midi pendant deux mois suite un surcroît d'activité administrative. Le fonctionnement du service d'astreinte ne répond par ailleurs pas aux aspirations des locataires puisque plus de 62 % de ceux qui ont été interrogés lors de la dernière enquête se sont déclarés « insatisfaits ».

Les faiblesses dans la gestion de la relation avec les locataires ont été identifiées et analysées par l'actuelle direction. Les résultats peu favorables de l'enquête de satisfaction ont été présentés au CA le 17 décembre 2019. La société a décidé, afin d'y remédier, de mettre en place un plan d'actions se déclinant en plusieurs volets : recrutement de gardiens (cf. § 3.4), renforcement du pilotage du traitement des réclamations et du contrôle des prestataires et amélioration de la coordination entre les directions et les actions de communication à l'égard des locataires. En termes d'organisation, le CRC est désormais rattaché à la direction des services à la clientèle, qui coordonne l'action des agences.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE ET CONDITIONS D'ENTRETIEN DU PARC

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La SIG est propriétaire, fin 2019, de 17 090 logements familiaux et de cinq foyers représentant un total de 112 équivalents-logements (335 lits ou chambres). Ce patrimoine est localisé en quasi-totalité sur le territoire guadeloupéen, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 21 : Patrimoine de la SIG selon les intercommunalités

Répartition du patrimoine de la SIG selon les intercommunalités						
Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté d'agglomération	Communauté de communes de	Collectivité de
Cap-Excellence	Nord Basse-Terre	Grand Sud Caraïbe	Nord Grand-Terre	La Riviera du Levant	Marie-Galante	Saint-Martin
50 %	16 %	13 %	8 %	7 %	3 %	3 %

31 % des logements sont implantés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). La SIG participe, depuis les années 2000 à deux importants projets de renouvellement urbain (PRU) aux Abymes (RUZAB) et à Pointe-à-Pitre (RUPAP). Elle intervient comme concessionnaire de l'opération d'aménagement RUPAP et comme co-concessionnaire, aux côtés de la SEMAG, de l'opération RUZAB aux Abymes. Les deux opérations doivent conduire à la démolition et au renouvellement de plus de 2 000 logements de son parc.

L'opération de Pointe-à-Pitre concerne les quartiers Bergevin, Chanzy et Henri IV. Il prévoit notamment la démolition de 828 logements et la construction de 755 logements. Fin 2019, 443 logements avaient été démolis et 447 logements reconstruits. L'opération des Abymes concerne les secteurs « Grand Camp » et « Raizet ». Il prévoit notamment la démolition de 1 402 logements et la construction de 1 134 logements. Fin 2019, 766 logements avaient été démolis, et 509 logements, reconstruits. Dans les deux PRU, les logements voués à démolition ont été vidés et les relogements effectués. Les travaux de démolition étaient en cours lors du contrôle.

Le patrimoine (hors foyers) de la société comprend 6 295 logements individuels. La surface moyenne des logements est de 73 m² et 36 % des logements sont de type T4 ou plus. L'âge moyen du parc est de 20 ans et 14 % des logements ont été construits avant 1980. Il est précisé à titre indicatif que sur l'ensemble du parc social de la Guadeloupe près de 40 % des logements ont moins de 10 ans (source : projet de CUS adopté par le CA le 17 décembre 2019).

La classification opérée, dans le cadre du PSP actualisé en juin 2019, montre que 74 % des ensembles immobiliers sont localisés sur un secteur porteur, 57 % contribuent positivement au résultat économique de la société et 45 % seulement du parc est jugé attractif. La faible attractivité du parc est liée en grande partie à l'état technique des immeubles et des logements. Elle est confirmée par le nombre très élevé de refus émanant demandeurs après visite des logements proposés (1 784 en 2018 et 2036 en 2019) et la vacance persistante observée dans les résidences de certaines communes (Lamentin, Le Moule et Sainte-Rose...).

Les immeubles les plus anciens situés dans l'agglomération de Pointe-à-Pitre et aux Abymes (secteurs de Bois-Joli, Lacroix et du Raizet) sont devenus vétustes et ne répondent pas aux normes de confort et d'accessibilité. L'état dégradé et le déficit d'entretien de certains immeubles (façades, cages d'escalier et rampes, boîtes aux lettres...) ont été constatés par l'Agence à l'occasion de visites sur le terrain. Un rapport interne portant sur la solidité des bâtiments et la sécurité pour les résidents établi fin 2016 a par ailleurs mis en évidence un grand nombre de

désordres et de dysfonctionnements techniques³⁵ sur une trentaine d'opérations représentant 2 648 logements qu'il convenait de traiter de manière urgente.

L'action de la société a été tournée principalement, depuis une dizaine d'années, vers les opérations de confortement sismique, de démolition et développement. L'effort financier consacré à la maintenance a été dans l'ensemble limité et la plupart des résidences n'ont pas fait l'objet d'intervention lourde. Le patrimoine accuse de ce fait un retard important en matière d'entretien. Ce constat est partagé par les dirigeants actuels qui ont décidé en 2017 de renforcer la politique de travaux sur le patrimoine existant. Les besoins de maintenance et de réhabilitation ont été identifiés et un volume important de travaux a été programmé dans les documents stratégiques.

Le PMT retient pour la période 2020-2029, les orientations patrimoniales suivantes :

- le lancement de travaux de réhabilitation portant sur 7 389 logements (soit 43 % du parc) répartis sur une centaine d'opérations ;
- le lancement de travaux de confortement parasismique concernant 2699 logements ;
- la remise en état complète des 480 logements de Saint-Martin suite au sinistre IRMA (renouvellement de composants) ;
- la démolition de 1 095 logements ;
- la vente d'une trentaine de logements par an.

L'ambition de la politique d'investissement du PMT apparaît adaptée à l'état du parc et traduit un effort financier significatif de la société. Le coût prévisionnel des travaux à réaliser sur le parc existant au titre du PMT représente au total à 287 M€ qui se répartissent comme suit : 63 % pour les réhabilitations, 26 % pour le confortement parasismique et 10 % pour le renouvellement des composants. Les dépenses consacrées à la maintenance durant la période du PMT sont par ailleurs évaluées à 114 M€.

5.2 SITUATION DES LOGEMENTS GÉRÉS POUR LE COMPTE DE LA VILLE DE POINTE-À-PITRE

La SIG assure depuis 1995 la gestion de 1 821 logements familiaux pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre dans le cadre d'un mandat.

Les modalités de gestion étaient régies par un mandat arrivé à échéance en 2015 et qui prévoyait des conditions financières économiquement défavorables à la SIG : le montant de la rémunération de celui-ci était inférieur au coût de fonctionnement réel supporté par cette dernière. Une renégociation des termes du mandat a été lancée à partir de 2017.

La SIG et la ville de Pointe-à-Pitre ont depuis signé un nouveau mandat de gestion le 19 décembre 2019. Ce mandat a pris effet le 1^{er} janvier 2020 pour une durée de 24 mois. La rémunération de la SIG a été revalorisée. La facturation a été portée à 979 € par logement alors qu'elle était antérieurement de 450 € par logement. Ce mandat garantit que la gestion notamment technique des logements, soit réalisée par une société immobilière qui possède la compétence pour réaliser cette activité. La SIG doit en particulier garantir les conditions de décence et de sécurité dans les immeubles et de leurs logements.

Les immeubles sont composés essentiellement de petits logements (surface moyenne de 49 m²) aux loyers très bas. Le loyer mensuel médian s'établissait à 4,8 €/m² de SH. Il s'agit d'une offre qui répond à une véritable

³⁵ Les problèmes de sécurité identifiés avaient trait principalement à l'état des toitures, des façades, des escaliers, des garde-corps, des terrasses.

demande sociale sur la ville de Pointe-à-Pitre. Mais ce parc communal est très ancien (49 ans d'âge moyen) et a été peu entretenu depuis l'origine. Il est exposé à des risques importants (sismiques et exposition à amiante) et nécessiterait d'être a minima réhabilité. Cette hypothèse a été étudiée par la SIG, qui évalue des dépenses à engager en termes de travaux de réhabilitation, lors du CA de l'organisme du 4 octobre 2018, à 45 M€. Or, elles n'entrent pas dans le cadre du mandat confié à la SIG, qui prévoit uniquement l'entretien courant et la remise en état des logements à la relocation.

D'autre part, d'autres hypothèses pourraient être étudiées compte tenu de l'âge et de l'état technique insuffisant de ce patrimoine.

Obs 8 : L'Agence recommande qu'une solution rapide soit trouvée s'agissant du devenir des immeubles gérés pour le compte de la ville de Pointe-à-Pitre et des emprises foncières correspondantes.

Dans son précédent rapport, l'ANCOLS recommandait que des réflexions soient menées à cette occasion sur le devenir de ce patrimoine. Un protocole de coopération a été signé le 24 septembre 2019 entre l'organisme, la ville de Pointe-à-Pitre et le groupe CDC Habitat et son terme est fixé au 31 décembre 2020. Ce partenariat a pour principal objectif d'identifier les solutions pérennes pour l'exploitation du parc de logements de la ville et les investissements nécessaires. Il prévoit la réalisation d'études seront financées par le groupe CDC Habitat. Les réflexions prendront en compte les projets du NPRU.

Cette réflexion apparaît très opportune et nécessaire. L'état de vétusté avancé et d'insuffisance technique de ce patrimoine impose que des décisions puissent être prises dans des délais suffisamment brefs, la gestion courante du patrimoine ne permettant pas de régler les difficultés liées à l'obsolescence des immeubles.

La SIG précise que le CA du 18 mai 2021 a validé l'envoi d'une lettre d'offre indicative (LOI) à la ville de Pointe-à-Pitre aux fins d'acquérir ce patrimoine. Si elle est acceptée, la LOI prévoit une promesse de ventes avant le 30 septembre 2021 et un protocole d'investissement en vue de mobiliser des financeurs (Etat, ANRU, Banque des territoires, Action Logement) aux fins de réaliser un projet urbain.

5.2.1 Développement du patrimoine

La SIG contribue fortement, depuis de nombreuses années au développement de l'offre de logements sociaux sur le territoire guadeloupéen. 1 634 logements neufs ont été mis en service entre 2016 et 2020, soit en moyenne 409 par an. 58 % des logements ont été construits en maîtrise d'ouvrage directe et à 42 % en VEFA. Les logements sont localisés principalement sur l'agglomération de Pointe-à-Pitre. Ils ont été financés à 84 % par du LLS, 8 % du LLTS et 8 % du PLS. La part dans la production récente des logements destinés aux ménages à loyer très réduit (LLTS) a été faible alors qu'elle correspondrait davantage au profil des demandeurs.

La société a bénéficié de subventions extrêmement importantes pour son activité de développement. À titre d'exemple, le bilan concernant les opérations clôturées en 2019³⁶ fait apparaître un taux d'aides publiques de plus de 48 %. Le coût moyen de production des opérations ressort, si on se réfère aux éléments fournis par l'organisme, à 2 050 € HT/m² de surface utile (SU) et rapporté au logement 165 120 € HT. Le coût moyen calculé au m² se situe en-deçà des ratios observés en France métropolitaine. Le ministère du Logement évaluait en 2018³⁷ le coût moyen d'un logement social (hors VEFA) à 2 240 € HT/m² de SU en Province et à 3 262 € HT/m² de SU en Île-de-France.

³⁶ Le bilan a été présenté au CA le 17 décembre 2019 et portait sur une dizaine d'opérations : Trianon Grand-Bourg de Marie-Galante tranche 1, 2 et 3 ; résidence Kachiman III VIEUX-HABITANTS ; résidence "WU TAN PARK" Les Plaines ABYMES ; résidence "Lambert ROSIER" Les Plaines ABYMES ; VEFA "Rivières Saint-Charles" LAMENTIN ; VEFA "Pégase" Bazin ABYMES et VEFA "Clos de Nérée" ABYMES, totalisant 529 logements.

³⁷ Source : bilan des logements aidés / Infocentre SISAL 3 - Univers détaillé.

La société souhaite maintenir un haut niveau de production locative dans le cadre de son PMT qui retient, pour la période 2020-2029, les hypothèses suivantes :

- la mise en chantier de 4 383 logements soit une moyenne de 438 logements par an ;
- la livraison de 4 307 logements livrés soit une moyenne de 430 logements par an ;

La politique de développement sera tournée prioritairement vers les secteurs jugés porteurs ou très porteurs (agglomération de Pointe-à-Pitre, de la Riviera du Levant, de Petit-Bourg ou du Moule). Le PMT envisage un recours à la VEFA pour 50 % de la production. Il ne précise pas les catégories de financement des logements à produire. Le projet de CUS 2019-2024 traduit cependant la volonté d'un effort plus marqué de la société, par rapport à la période antérieure, en faveur des logements de type LLTS. L'engagement relatif au nombre de dépôts de dossier de financement porte sur un objectif cumulé de 2 843 logements en 6 ans qui doivent se répartir comme suit : 69 % de LLS, 27 % de LLTS et 4 % de PLS.

5.2.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

La direction de maîtrise d'ouvrage (DMO) assure le montage et le suivi administratifs, financiers et technique des opérations d'investissement. Elle regroupe une trentaine de personnes qui se répartissent au sein de plusieurs pôles (rénovation, ressources, travaux et aménagement). Cette direction connaît à sa tête une instabilité persistante qui ne facilite pas l'activité de la société. Le poste de directeur est en effet resté vacant pendant plus de deux ans avant d'être pourvu courant 2017 et le départ de l'actuel titulaire du poste a été annoncé en fin de mission à l'ANCOLS.

La direction a souffert d'un déficit de compétences internes en matière d'ingénierie financière. Des difficultés ont été rencontrées dans le montage financier préalable de certaines opérations. Le CA a ainsi été informé, lors de sa réunion du 28 juillet 2017, de la mobilisation supplémentaires de fonds propres à hauteur de 100 M€ pour des opérations déjà livrées. Le compte-rendu de la réunion du comité d'audit du 16 novembre 2018 indique également des dépassements significatifs des budgets atteignant un montant cumulé de près de 6 M€, ressortant de la clôture des opérations livrées en 2017. Il mentionne également des cas de sur financements ou de sous financements sur ces opérations ainsi que l'existence d'un risque de non-recouvrement de subventions d'investissement susceptibles de devenir caduques.

Le bilan des clôtures d'opération présenté au CA le 5 décembre 2018 fait apparaître un taux de fonds de propres de plus de 4 % et un écart entre les dépenses prévisionnelles et les dépenses définitives de 7 % en moyenne. Enfin, le lancement des premières opérations de réhabilitations prévu initialement pour 2018 a dû être reporté à 2020, compte tenu des difficultés de finalisation des plans de financement.

Depuis 2018, la SIG bénéficie de l'appui du groupe CDC Habitat pour accompagner ses services dans les phases de montage et du suivi des opérations. Des comités d'engagement et des revues de projets associant les différentes directions ont également été instaurées. Ces dispositifs contribuent à renforcer les capacités techniques et financières de l'organisme. Le bilan des opérations clôturées présenté au CA du 17 décembre 2019 montre que les coûts des opérations ont été globalement maîtrisés. L'écart moyen entre les prix de revient prévisionnels et les prix de revient définitifs est inférieur à 2 %. Le financement des opérations concernées a été assuré sans recourir à des fonds propres.

5.2.3 Ventes de patrimoine à l'unité

La SIG fixe un objectif de ventes annuelles d'un minimum de 30 logements³⁸ (au locataire ou à défaut à un tiers), dans le but d'abonder ses ressources propres. Cet objectif est presque atteint sur la période. L'impact sur les ressources stables est nécessairement très limité, et cela ne constitue pas un levier essentiel pour le financement de l'investissement (pour mémoire 294 M€ sur la période). D'un point de vue économique, cet objectif n'apparaît donc pas indispensable.

Cette politique semble en revanche bien orientée d'un point de vue social, puisque les ventes réalisées sur la période sont essentiellement destinées aux locataires. Le prix de vente s'élève en moyenne à moins de 90 k€ au logement en 2019, ce qui apparaît très accessible.

Tableau 22 : Typologie des accédants et nombre de logements vendus 2016-2019

En k€	2016	2017	2018	2019
Produits de cession	1 696	1 953	3 135	2 046
Nombre de logements vendus	22	26	38	23
Dont locataires SIG	17	18	30	17
Dont descendants	1	1	2	0
Dont clients extérieurs	4	7	6	6

Cette politique de vente mesurée, qui n'altère pas le niveau de l'offre locative existante et profite majoritairement aux locataires du parc social, apparaît donc appropriée au contexte.

5.2.4 Maintenance et réhabilitation du parc

5.2.4.1 Évolution des dépenses d'entretien et de maintenance

Tableau 23 : Évolution des dépenses de maintenance et d'entretien 2016-2019

Montants en milliers d'euros				
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	-	-	-	-
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	7 627	8 257	12 462	9 087
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	2 940	475	1 585	721
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	-	-	-	-
Maintenance locative en régie - Consommations	-	-	-	-
Coût de la maintenance (1)	10 566	8 732	14 047	9 808
Additions et remplacement de composants	8 067	6 335	7 387	27 877
Coût total entretien du parc (2)	18 633	15 067	21 434	37 685
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	18 516	18 783	19 076	19 131
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	570,66	464,88	736,39	512,66
Valeurs de référence	658,44	657,01	627,70	633,01
Loyers (5)	82 557	85 686	89 679	92 182
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	12,80%	10,19%	15,66%	10,64%
Valeurs de référence	14,94%	15,08%	15,05%	14,75%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 006,33	802,15	1 123,63	1 969,83
Valeurs de référence	1 106,72	1 091,92	1 186,58	1 215,04

Source : États réglementaires, Harmonia.

L'effort consacré à la maintenance apparaît plutôt faible en 2016 et 2017, pour remonter en 2018, et diminuer de nouveau en 2019. Les additions et remplacements de composants compensent cette faiblesse, et permettent

³⁸ Comme cela est rappelé lors du CA du 4 octobre 2018.

d'afficher un coût total d'intervention sur le patrimoine (incluant l'entretien et le gros entretien), assez proche des valeurs de références France entière, étant entendu que les conditions climatiques ultra-marines (humidité notamment) sont en général plus exigeantes que celles rencontrées en Métropole.

L'effort sur le patrimoine consacré en 2019 apparaît bien plus élevé, mais il s'agit d'une année atypique en raison notamment de l'importance des travaux de reconstruction engagés en 2019, suite aux destructions causées par le passage de l'ouragan Irma sur l'île de Saint Martin en septembre 2017.

L'effort consenti sur le parc existant reste néanmoins trop faible en raison d'un investissement très limité sur le volet réhabilitation. Consciente de cette carence, la société a décidé d'accentuer, dans le cadre de son PMT et son PSP, la politique de réhabilitation de son parc. Les premières opérations de réhabilitation portant sur trois résidences situées aux Abymes (« Bois-Joli », « Les Sylphides » et « Cléopâtre ») totalisant 467 logements devraient être engagées dès 2020.

5.2.4.2 Organisation de la politique de maintenance

La politique d'entretien et d'amélioration du patrimoine de la société incombent à plusieurs services distincts. La direction du patrimoine et les agences ont en charge l'entretien courant des immeubles et de la remise en état des logements. Les travaux de gros entretien, de renouvellement des composants et de réhabilitations relèvent de la responsabilité de la DMO.

La coordination de ces services en particulier pour le suivi des travaux n'est pas suffisamment développée. Peu de réunions formelles sont en effet organisées. La SIG précise que depuis le dernier trimestre de l'année 2020, la transversalité entre les deux directions s'est améliorée.

De plus, la mise en œuvre des préconisations en termes de travaux sécuritaires issues du rapport établi en 2016 ne fait pas fait l'objet d'un suivi efficace. Ce rapport portant sur la solidité des bâtiments et la sécurité pour les résidents de 2016 impliquait des interventions sur le parc existant devant être exécutées à l'initiative soit de la DMO soit la direction du patrimoine et des agences qui lui sont rattachées.

Enfin, la SIG comptabilise une provision pour gros entretien qui n'est pas fondée sur un plan pluriannuel d'entretien défini sur une période de 2 à 5 ans, présenté par programme et catégorie de travaux et approuvé chaque année en CA.

La SIG produit depuis 2018 un plan de travaux à 15 ans, qui a été mis en place dans le cadre de son PSP. Le développement d'un nouveau progiciel, déployé depuis avril 2021, permettra d'optimiser la planification des interventions, notamment sur les remplacements de composants.

5.2.4.3 Exploitation du patrimoine

La société fait réaliser les diagnostics obligatoires en matière d'amiante. Elle bénéficie de l'assistance technique pour vérifier la qualité de la maintenance des 60 ascenseurs lui appartenant. Le contrôle et du suivi de l'exécution des prestations d'entretien relèvent de la responsabilité des agences.

Obs 9 : La société ne dispose pas de registres de sécurité incendie et n'a pas affiché de plans d'évacuation dans les halls d'entrée comme l'impose la réglementation en vigueur (Article R 111-13 du CCH et arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation).

Le déploiement de l'outil « ADP-sécurité » utilisé par le groupe CDC Habitat a été déployé au deuxième semestre 2020. Celui-ci permet d'évaluer le niveau de sécurité des bâtiments sur la base de certains critères (sécurité-incendie, électricité, gaz et chutes) et de mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires.

La définition d'un programme global de travaux d'amélioration de la sécurité est en cours de finalisation. Il débouchera sur la mise en place de l'ensemble des mesures nécessaires (mise en œuvre 3^{ème} trimestre 2021).

La SIG précise que la conformité à la réglementation, dont la tenue des registres sécurité incendie et les plans d'évacuation, sera pris en charge désormais par le projet e-REGISTRE mis en place par CDC Habitat, qui imposera dès 2021 des contrôles de bon fonctionnement et de bon état des équipements concourant à la sécurité, ainsi que des visites annuelles de sécurité.

6. LE PLAN À MOYEN TERME ET L'ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Le PMT 2020-2029 a été validé par le CA du 17 décembre 2019.

Il intègre les orientations issues de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine avec :

- Le lancement de chantiers de réhabilitations concernant 7 389 logements dans 100 résidences ;
- Le lancement de chantiers de confortement parasismique concernant 2 699 logements ;
- Des travaux de renouvellement de composants (suite notamment au sinistre Irma), inscrits pour un montant cumulé de 28,90 M€³⁹ ;
- Le lancement d'opérations de construction neuve portant sur 4 383 logements (dont 50 % en VEFA), soit 438 logements en moyenne par an sur des secteurs porteurs ou très porteurs de l'agglomération de Pointe-à-Pitre, de la Riviera du Levant, de Petit Bourg ou du Moule en intégrant le programme NPNRU ;
- La démolition de 7 ensembles immobiliers totalisant 1 014 logements au coût moyen de 28 k€ au logement ;
- La cession de 30 logements en moyenne par an ;
- La fin des concessions d'aménagement (avril 2021 pour RUPAP et juillet 2022 pour RUZAB).

L'investissement total 2020-2029 à l'ordre de service s'élèverait en toute hypothèse à 977 M€ dont 287 M€ consacrés aux réhabilitations lourdes sur le patrimoine existant. À titre de comparaison, les dépenses d'investissement engagées sur le patrimoine existant sur la période 2016-2019 s'élevaient à 49,7 M€. Le PMT 2020-2029 marque donc à cet égard une accentuation nette des investissements, en réponse aux besoins identifiées et au retard pris sur l'effort financier à consacrer sur le parc existant.

Le mode de financement envisagé de ce programme d'investissement est le suivant. Il révèle un niveau de subvention attendu très important, représentant plus de 40 % de l'investissement total :

Tableau 24 : Mode de financement prévisionnel

Montants en milliers d'euros					
Investissements 2020-2029 à l'ordre de service	Nbre de logements	Investissement total	Emprunts	Subventions	Fonds propres
Constructions neuves	4 383	702 117	382 770	318 883	464
Réhabilitations lourdes	7 389	258 060	100 186	73 571	84 303
Changement de composants	-	28 890	-	-	28 890
Cessions	- 301	12 043	-	-	- 12 043
Total	11 471	977 024	482 956	392 454	101 614
En %		100%	49%	40%	10%

Source : PMT 2020-2029.

Les hypothèses économiques retenues pour l'analyse prévisionnelle n'appellent pas d'observation.

L'Agence a en revanche relevé des inexactitudes et des erreurs dans le document présenté :

- La capacité d'autofinancement présentée dans le PMT 2019-2029 n'est pas représentative du flux de trésorerie que la SIG prévoit de générer dans le cadre de son activité dans la mesure où le poste « pertes sur créances » intègre des éléments de charges calculées. C'est pourquoi l'Agence a fait le choix de ramener ce poste « pertes sur créances » à un niveau plus réaliste observé sur la période rétrospective, soit 2 % des produits locatifs, dans son analyse ;

³⁹ L'indemnité d'assurance est traitée comme un produit exceptionnel dont le solde (7,8 M€) est réparti à hauteur de 40 % sur l'exercice 2019 et 60 % sur l'exercice 2020.

- La projection de la situation financière est fondée à tort sur une affectation des fonds propres à la livraison⁴⁰. Par ailleurs, le fonds de roulement de début de période estimé au titre de l'atterrissage 2019 à -17 339 k€ ne correspond absolument pas au fonds de roulement à terminaison fin 2019 que les documents communiqués ne permettent pas de calculer. L'Agence retient donc l'hypothèse d'un point de départ 2020 au fonds de roulement net global à terminaison des opérations terminées non soldées et en cours au 31/12/2018 (dernière année de référence connue).

Les hypothèses patrimoniales retenues sont les suivantes :

Tableau 25 : Hypothèses patrimoniales

Année	Livraisons	Ventes	Démolitions	Patrimoine fin d'année
Att 2019				17 090
2020	381	- 31	-	17 440
2021	402	- 30	- 307	17 505
2022	450	- 30	- 77	17 848
2023	450	- 30	- 182	18 086
2024	450	- 30	-	18 506
2025	450	- 30	- 370	18 556
2026	450	- 30	-	18 976
2027	450	- 30	-	19 396
2028	450	- 30	-	19 816
2029	450	- 30	- 79	20 157
TOTAL	4 383	- 301	- 1 015	

Source : PMT 2020-2029.

Le patrimoine en fin d'année augmenterait de 3 067 logements familiaux, soit 307 nouveaux logements en moyenne par année (accroissement du parc de 450 logements par an à partir de 2022 en rythme de croisière net des démolitions).

L'hypothèse retenue en matière de hausse des loyers est de 1,63 % en moyenne par an sur 10 ans.

La synthèse de la prévision financière est présentée ci-dessous.

⁴⁰ Le tableau ci-dessus est fondé sur une affectation des fonds propres à l'ordre de service, soit un total de 113 657 k€, à comparer avec une consommation totale de fonds propres de 115 561 k€ figurant dans le tableau de situation financière prévisionnelle page 51 qui a repris les éléments du PMT.

Tableau 26 : Résultats prévisionnels

Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Loyers	95 756	99 571	103 963	106 339	109 415	112 389	115 638	119 784	123 968	128 004
Écart de récupération de charges	- 1 081	- 1 112	- 1 143	- 1 176	- 1 242	- 1 204	- 1 238	- 1 231	- 1 268	- 1 307
Produits des activités annexes	1 222	963	963	747	747	747	747	747	747	747
Chiffre d'affaires	95 897	99 422	103 783	105 970	108 920	111 932	115 207	119 300	123 447	127 444
Marge sur activité de promotion	93	82	894	501	354	-	-	-	-	-
Produit des activités	95 990	99 504	104 683	106 471	109 274	111 932	115 207	119 300	123 447	127 444
Coût personnel	- 16 120	- 16 451	- 16 210	- 16 456	- 16 714	- 16 376	- 17 239	- 17 505	- 17 772	- 18 342
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 7 122	- 7 027	- 7 285	- 7 429	- 7 585	- 7 738	- 7 873	- 7 980	- 8 153	- 8 325
Location immobilière SCI portage défiscalisation (1)	- 3 880	- 3 800	- 2 000	- 1 200						
Coût de gestion	- 27 122	- 27 278	- 25 495	- 25 085	- 24 299	- 24 714	- 25 112	- 25 485	- 25 925	- 26 667
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>28%</i>	<i>27%</i>	<i>25%</i>	<i>24%</i>	<i>22%</i>	<i>22%</i>	<i>22%</i>	<i>21%</i>	<i>21%</i>	<i>21%</i>
Charges de maintenance	- 10 746	- 10 356	- 11 564	- 11 834	- 11 886	- 10 862	- 11 267	- 11 324	- 12 185	- 11 867
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>11%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>
Cotisation CGLLS	- 760	- 772	- 786	- 801	- 816	- 832	- 848	- 864	- 881	- 898
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 9 261	- 10 467	- 10 522	- 10 683	- 10 817	- 11 081	- 11 115	- 11 366	- 11 648	- 11 914
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>
Pertes sur créances	- 3 536	- 3 616	- 3 257	- 2 865	- 2 473	- 2 069	- 2 127	- 2 195	- 2 264	- 2 332
Neutralisation des éléments calculés (2)	1 621	1 625	1 178	737						
Excédent brut d'exploitation	46 186	48 640	54 237	55 940	58 983	62 374	64 738	68 066	70 544	73 766
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>48%</i>	<i>49%</i>	<i>52%</i>	<i>53%</i>	<i>54%</i>	<i>56%</i>	<i>56%</i>	<i>57%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>
Produits financiers divers	222	168	166	241	525	793	1 040	1 189	1 245	1 193
Produits et charges financières liés à la défiscalisation (1)	2 000	2 000	1 000	600						
Intérêts sur financements locatifs	- 8 062	- 7 775	- 8 934	- 10 756	- 12 945	- 14 824	- 16 113	- 17 053	- 17 453	- 17 654
Autres charges financières	- 86	- 86	- 86	- 86	- 86	- 86	- 86	-	-	-
Autres produits et charges exceptionnels	1 885	- 3 821	- 2 788	- 2 734	- 200	- 2 534	- 200	- 200	- 200	- 2 384
CAF brute	42 146	39 126	43 595	43 206	46 278	45 724	49 380	52 003	54 137	54 922
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>44%</i>	<i>39%</i>	<i>42%</i>	<i>41%</i>	<i>42%</i>	<i>41%</i>	<i>43%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>	<i>43%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	- 36 382	- 34 775	- 34 455	- 32 837	- 31 933	- 31 642	- 30 408	- 29 764	- 29 663	- 30 160
Autofinancement net HLM	5 764	4 351	9 141	10 369	14 345	14 082	18 972	22 239	24 474	24 762
<i>Ratio : % Chiffre d'affaires</i>	<i>6%</i>	<i>4%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>16%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>	<i>19%</i>
Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie) (3)	64 354	59 520	45 799	46 156	49 131	57 433	63 246	71 805	82 405	97 389
Produits de cessions sur patrimoine de réf.	3 355	831	883	330	950	978	996	1 026	1 039	1 055
Fonds propres investis sur travaux (4)	- 13 980	- 17 541	- 9 203	- 8 324	- 6 993	- 9 247	- 11 409	- 12 666	- 10 529	- 13 302
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	- 573	- 1 330	- 464	-	-	-	-	-	-	-
Remboursements en capital emp. non locatifs	-	- 32	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	59 520	45 799	46 156	49 131	57 433	63 246	71 805	82 405	97 389	109 904
Dépôts de Garantie locataires	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426	10 426
Fonds de roulement long terme fin	69 946	56 225	56 582	59 557	67 859	73 672	82 231	92 831	107 815	120 330

Modulo les retraitements effectués, l'Agence dresse les constats suivants.

La forte ambition du programme d'investissement n'altère pas la santé financière de la SIG, qui, au contraire voit son haut de bilan se renforcer pendant la période et son équilibre d'exploitation s'améliorer constamment. Il subsiste donc une marge de manœuvre conséquente malgré le programme d'investissement planifié. La SIG souligne toutefois qu'il demeure encore des incertitudes sur le calibrage du niveau d'investissement, en particulier en raison du manque de visibilité sur certains projets, notamment concernant le patrimoine détenu par la ville de Pointe-à-Pitre.

Le fonds de roulement long terme fin d'exercice augmenterait d'environ 50 M€, portant la marge de sécurité de la SIG à plus de 109 M€. Cette marge confortable est concomitante avec un renforcement des équilibres du haut de bilan, le poids relatif de la dette dans les ressources stables diminuant (ces dernières progresseront à minima du poids des subventions évaluées à 392 M€, hors résultats).

Tableau 27 : Évolution de l'endettement et de la capacité de désendettement 2020-2029

Montants en milliers d'euros						
Année	Endettement Début	Nouveaux emprunts	Remboursements	Endettement Fin	CAF courante	Endettement / CAFC
2020	733 661	41 112	- 36 382	738 391	38 124	19,37
2021	738 391	47 493	- 34 775	751 109	40 865	18,38
2022	751 109	49 109	- 34 455	765 763	45 303	16,90
2023	765 763	47 486	- 32 837	780 412	45 184	17,27
2024	780 412	49 002	- 31 933	797 481	46 038	17,32
2025	797 481	49 475	- 31 642	815 314	47 550	17,15
2026	815 314	53 596	- 30 408	838 502	48 625	17,24
2027	838 502	52 853	- 29 764	861 591	51 013	16,89
2028	861 591	47 880	- 29 663	879 808	53 091	16,57
2029	879 808	44 951	- 30 160	894 599	56 112	15,94

Source : PMT 2020-2029.

En fin de période, si l'intégralité de la CAF courante était consacrée au remboursement de la dette, environ 16 ans seraient nécessaires. Ce ratio était de l'ordre de 19 ans en 2019 (Cf. § 4.3.2) : il s'améliorerait donc sensiblement.

L'EBE augmenterait sensiblement sur la période passant de 46,1 M€ à 73,7 M€. En fin de période l'EBE/chiffre d'affaires avoisinerait ainsi un taux particulièrement élevé de 58 % (soit 10 points d'augmentation sur la période). La CAF poursuivrait sa croissance en valeur absolue, et ramenée au chiffre d'affaires resterait quasiment stable sur toute la période à environ 43 %. En parallèle, le poids de l'annuité rapporté aux loyers baisserait très sensiblement.

Tableau 28 : Évolution de l'annuité 2019-2029

Montants en milliers d'euros					
Année	Rembrst d'emprunts	Charges d'intérêts	Annuités locatives	Loyers	Annuités / loyers
Att 2019	34 901	8 552	43 453	92 301	47,08%
2020	36 382	8 062	44 444	95 756	46,41%
2021	34 775	7 775	42 550	99 571	42,73%
2022	34 455	8 934	43 389	103 969	41,73%
2023	32 837	10 756	43 593	106 399	40,97%
2024	31 933	12 945	44 878	109 415	41,02%
2025	31 942	14 824	46 766	112 389	41,61%
2026	30 408	16 113	46 521	115 698	40,21%
2027	29 764	17 053	46 817	119 784	39,08%
2028	29 663	17 453	47 116	123 968	38,01%
2029	30 160	17 654	47 814	128 004	37,35%

Source : PMT 2020-2029.

La performance d'exploitation serait donc en progression permanente, et atteindrait un haut niveau en 2029 dans cette hypothèse.

- **Le coût de gestion**

L'analyse de l'évolution du coût de gestion est perturbée par l'impact de la location (défiscalisation) jusqu'en 2023. L'évolution des frais de personnel apparaît la plus représentative de la capacité de la société à améliorer son efficience de gestion.

La hausse très modérée des frais de personnel limitée à 1,39 % par an est à relever, due essentiellement à une réduction des effectifs administratifs de 4,7 %. Les effectifs de proximité non récupérables restent inchangés à 13 salariés sur l'ensemble de la période.

En revanche il est prévu une hausse des effectifs de proximité récupérables qui passeraient de 3 en 2020 à 27 en 2029, suivant en cela le plan de déploiement des effectifs de gardiennage.

Compte tenu du caractère élevé des frais de personnel (masse salariale) en début de période, la société devra trouver des marges de manœuvre pour parvenir à conjuguer la maîtrise dans le temps de ces frais et le nécessaire renforcement lié à l'augmentation de son activité.

De même les frais généraux au logement resteraient stables, passant de 405 € en 2020 à 410 € en 2029.

Il est à noter que le niveau de production immobilisée apparaît sous-évalué dans la mesure où il ne représente en moyenne que 1,02 % des investissements inscrits au PMT alors que les coûts salariaux annuels de la direction de la construction étaient évalués à 4 % du montant des investissements sur la période 2012-2015⁴¹.

- **Le coût de maintenance**

Le coût de maintenance au logement (entretien courant, remise en état avant relocation, gros entretien) est relativement stable à 605 €/logement en moyenne annuelle contre 589 € en moyenne sur la période rétrospective. La montée en puissance des investissements de réhabilitation et de confortement sismique permette d'envisager le maintien de ce calibrage.

En conclusion, si la société maintient à l'avenir son niveau de capacité d'autofinancement courante au-dessus de 38 M€, notamment par la maîtrise durable des coûts de gestion, avec un ratio de désendettement de 19 ans, la SIG peut envisager raisonnablement d'avoir recours à un niveau d'endettement supérieur.

Les coûts de gestion de la SIG seront allégés à l'avenir du fait de la disparition progressive du dispositif de défiscalisation par l'intermédiaire d'une société de portage. Ce type de montage n'est plus utilisé pour les opérations nouvelles.

La capacité de l'organisme à proposer des loyers bas pour des logements de qualité, et bien entretenus repose sur l'utilisation optimale des sources de financement. Compte tenu du niveau des subventions d'investissement, des aides fiscales accordées, du renforcement du haut de bilan, et du niveau de l'endettement, la situation financière de la SIG peut supporter une politique de modération et de baisse des loyers pour se rapprocher des valeurs de référence, en l'absence du dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS) en Guadeloupe.

⁴¹ Cf. Rapport ANCOLS N° 2016-102.

7. ANNEXE

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME {SA AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION} SIG (971)

RAISON SOCIALE :		SIG	
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		Lot N° 5 Grand-Camp La Rocade	Téléphone : 0 806 800 971
CODE POSTAL :		97139	TÉLÉCOPIE : 0590 91 54 43
Ville :		LES ABYMES	
PRÉSIDENTE : Mme Fély KACY-BAMBUCK			
DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Antoine ROUSSEAU			
ACTIONNAIRE MAJORITAIRE : CDC HABITAT			
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2019			
	Membres (personnes morales ou physiques)		Représentants permanents pour les personnes morales
Présidente :	Fély KACY-BAMBUCK		
	État		Étienne DESPLANQUE
	CDC Habitat		Yves CHAZELLE
	CDC Habitat		Marie-Michèle CAZENAVE
	CDC Habitat		Philippe POURCEL
	CDC Habitat		Alain MOUNOUCHEY
	CDC Habitat		Anne FREMONT
	Caisse des dépôts et Consignations		Christophe LAURENT
	Caisse des dépôts et Consignations		Édouard BONIN
	Conseil Départemental de Guadeloupe		Josette BOREL-LINCERTIN
	Conseil Départemental de Guadeloupe		Marcel SIGISCAR
	Conseil Départemental de Guadeloupe		Louis GALANTINE
	Association des Maires de Guadeloupe		Jean-Claude PIOCHE
	Ville de Baie-Mahault		Hélène POLIFONTE
	Association du Personnel de la SIG		Klara KELLY
Représentants des locataires (SEM) :	Eddy PARMAS		
	Claude PHILOMIN		
ACTIONNARIAT			Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	100 937 850 €	CDC Habitat (51 %) et Conseil départemental (37 %)
	Nombre d'actions :	109 122	
	Nombre d'actionnaires :	34	
COMMISSAIRE AUX COMPTES : KPMG			
EFFECTIFS AU : 31/12/2019	Cadres :	58	Total administratif et technique : 0
	Maîtrise :	88	
	Employés :	35	
	Gardiens :	0	Effectif total : 181
	Employés d'immeuble :	0	
	Ouvriers régie :	0	

 <i>Liberté • Égalité • Fraternité</i> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 <i>Liberté • Égalité • Fraternité</i> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS

SIRET 130 020 464 00090 - APE 8411Z - Établissement public national à caractère administratif

ANCOLS La Grande Arche Paroi Sud 92055 PARIS-LA-DÉFENSE CEDEX

www.ancols.fr