

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-024 Mars 2017

**Société anonyme d'HLM de la Guadeloupe
(SIKOA)**

Pointe-à-Pitre (971)

Rapport définitif de contrôle n°2015-024 Mars 2017

Société anonyme d'HLM de la Guadeloupe (SIKOA)

Pointe-à-Pitre (971)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-024

SA D'HLM DE LA GUADELOUPE (SIKOA) – 971

Président du conseil de surveillance : M. Michel Brizard

Président du directoire : M. Gilles Dauriac

Adresse : Résidence Vatable BP 146

97164 Point à Pitre

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	7 199
	nombre de logements familiaux en propriété :	7 199
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	59

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (%)	10,6	4,8	3,1	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	3,4	3,3	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	7,8	9,4	9,6	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,4	2,2	0,5	
Age moyen du parc (en années)	29	19	35	
Populations logées				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	39	40	19,4	
< 60 % des plafonds (%)	72	71	60,3	
> 100% des plafonds (%)	7,8	9	10,1	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	55	61	50,6	
Familles monoparentales (%)	42	35	19,6	
Personnes isolées (%)	nd	34	37,4	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4,75	5,8	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	37,0	nd	13,1	(3)
Structure financière et rentabilité (2013)				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,3	nd	nd	(3)
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3,2	nd	3,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	10,1	nd	11,5	

(1) Fichier locataire 2014 pour organisme - Enquête OPS 2012 pour référence, attention ces résultats étant partiels, ils indiquent une tendance et non une valeur exacte.

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA d'HLM

- Points forts**
- Logement de ménages disposant de ressources particulièrement modestes
 - Maîtrise d'ouvrage structurée
 - Plan stratégique de patrimoine actualisé
 - Soutien de son actionnaire principal
- Points faibles**
- Important turn-over des dirigeants et des personnels d'encadrement
 - Manque de rigueur dans la qualité de l'information fournie
 - Niveau très élevé de la vacance technique
 - Montant des impayés exorbitants
 - Retard conséquent du programme Anru au niveau des démolitions et des reconstitutions de l'offre
 - Faibles résultats de la politique de vente de logements à l'unité
 - Coûts de gestion élevés
 - Frais de déplacements, missions et réceptions insuffisamment maîtrisés
 - TFPB très élevée
 - Autofinancement très dépendant des subventions d'équilibre de la CGLLS
 - Situation financière fragile
- Irrégularités**
- Dépassement du plafond réglementaire pour les indemnités versées aux membres du conseil de surveillance
 - Absence de tout document conventionnel opposable fixant les loyers maximaux des logements antérieurs à 2006
 - Réponse insuffisante aux enquêtes d'occupation du parc social
 - Absence de fixation d'orientations et de critères prioritaires par le conseil de surveillance pour la politique d'attribution des logements de la société
 - Attribution de deux logements à des ménages dépassant les plafonds de ressources autorisés
 - Non-respect de l'obligation de gardiennage ou de surveillance des immeubles collectifs en zones urbaines sensibles
 - Réalisation très partielle des diagnostics techniques amiante dans les parties privatives des immeubles
 - Absence d'autorisation préalable du conseil de surveillance pour la vente de deux logements au profit de salariés de la société
 - Contrôle interne comptable insuffisant et absence de guide de procédures
 - Manque de rigueur dans la tenue de la comptabilité.

Les anomalies réglées en cours de contrôle ne sont pas mentionnées dans la version définitive

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial :

Précédent rapport de contrôle :
 Contrôle effectué du 9 Avril 2015 au 28 Avril 2015
 Diffusion du rapport définitif : Mars 2017

RAPPORT DE CONTROLE 2015-024 SA D'HLM DE LA GUADELOUPE (SIKOA) – 971

SOMMAIRE

1.	Préambule	3
2.	Présentation générale de l'organisme dans son contexte	4
2.1	Contexte socio-économique de l'organisme	4
2.2	Avenant 2009-2017 au plan CGLLS d'aide au rétablissement de l'équilibre	5
2.2.1	Engagements de la société	5
2.2.2	Engagements des différents partenaires et montants versés actuellement	6
2.3	Gouvernance et management	8
2.3.1	Capital et statuts	8
2.3.2	Le groupe Amallia	9
2.3.3	Conseil de surveillance	9
2.3.4	Directoire	10
2.3.5	Organisation et management	11
2.4	Politique d'achat	13
2.5	Conclusion	14
3.	Patrimoine	15
3.1	Caractéristiques du patrimoine	15
3.1.1	Description et localisation du parc	15
3.1.2	Données sur la vacance	15
3.2	Accessibilité économique du parc	16
3.2.1	Loyers	16
3.2.2	Supplément de loyer de solidarité	17
3.2.3	Charges locatives	17
3.3	Conclusion	17
4.	Gestion locative et politique sociale	18
4.1	Caractéristiques des populations logées	18
4.2	Accès au logement	18
4.2.1	Connaissance de la demande	18

4.2.2	Politique d’occupation du parc de l’organisme	19
4.2.3	Gestion des contingents.....	19
4.2.4	Gestion des attributions	19
4.3	Traitement des impayés.....	21
4.3.1	L’organisation mise en place	21
4.3.2	Le volume des impayés.....	21
4.4	Qualité du service rendu aux locataires.....	23
4.5	Conclusion.....	24
5.	STRATEGIE PATRIMONIALE	24
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2	Evolution du patrimoine	25
5.2.1	Offre nouvelle	25
5.2.2	Rénovation urbaine	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage	27
5.3.1	Engagement et suivi d’opérations.....	27
5.3.2	Analyse d’opérations.....	27
5.4	Maintenance du parc	28
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	28
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	28
5.5	Ventes de patrimoine à l’unité.....	29
5.6	Conclusion.....	30
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	30
6.1	Tenue de la comptabilité.....	30
6.1.1	Organisation du service comptable de la société	30
6.1.2	Commissariat aux comptes	31
6.1.3	Tenue des comptes.....	31
6.2	Analyse financière	32
6.2.1	Evolution de l’autofinancement net de la société.....	32
6.2.2	Charges financières.....	34
6.2.3	Coût de gestion.....	34
6.2.4	Structure financière	37
6.3	Analyse prévisionnelle	38
6.4	Conclusion.....	40
7.	Conclusion générale	41
	Liste des annexes	43
	Annexes au rapport.....	43

1. PREAMBULE

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

Le dernier rapport de contrôle¹ de la Miilos a été diffusé en avril 2008 et présenté au conseil de surveillance du 21 juillet 2008. Le contrôle avait été effectué sur place en avril et mai 2007, moins de deux ans après le changement d'actionnaire principal intervenu en août 2005 (rachat de 1 712 actions du conseil général de la Guadeloupe par le Cil de la Guadeloupe, collecteur du 1 % logement, devenu actionnaire de référence) et le changement de gouvernance qui l'avait suivi (nouvelle gouvernance mise en place fin 2005). La profonde réorganisation de la société qui avait été engagée concomitamment n'ayant pas encore produit tous ses effets, de très nombreuses irrégularités et insuffisances avaient été constatées dans tous les domaines :

- management : absence de fixation de la rémunération du président du directoire par le conseil de surveillance, organisation non stabilisée, absence généralisée de procédures et de contrôle interne, manque de mobilisation des personnels de terrain, absence de règles internes pour la commande publique, de quorum pour des décisions de la commission d'appel d'offres, participation d'un administrateur à l'attribution d'un marché à une entreprise dirigée par un membre de sa famille ;
- gestion locative : carences généralisées dans la maîtrise des activités, dépassements des plafonds de ressources, absence d'une grande partie des bases conventionnelles de calcul des loyers et d'arrêt des comptes locataires à leur départ, quittancement non sécurisé, régularisations de charges très tardives, analyse et traitement déficients des impayés, vacance importante, durées de relocation anormalement longues, absence durable de paiement des loyers d'un groupe de logements individuels (La Jaille) ;
- gestion patrimoniale : absence d'élaboration et de pilotage de la politique de maintenance, de marchés à bons de commande pour l'entretien courant, d'application des règles de sécurité des immeubles, d'établissement des diagnostics techniques amiante, de suivi de l'entretien des ascenseurs, de respect de l'objectif de vente de logements ;
- comptabilité : manque général d'efficience nuisant à la qualité des comptes et de l'information fournie.

¹ Rapport définitif n° 2007-068 d'avril 2008

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Créée en 1967 pour faire face aux conditions d'habitat difficiles et à la pénurie de logement, la SA d'HLM de la Guadeloupe, est, avec près de 7 200 logements familiaux fin 2014, le deuxième bailleur social de l'île derrière la Société Immobilière de Gestion (SIG) qui gère 17 800 logements. Par arrêté du ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement en date du 6 novembre 2006, l'agrément de la société a été renouvelé pour l'exercice de son activité sur le territoire de la région Guadeloupe.

Ce territoire regroupe six îles habitées totalisant 1 628 km² et se singularise par sa qualité d'archipel induisant des phénomènes de double insularité. Deux îles principales, Basse Terre (848 km²), d'origine volcanique avec un relief accidenté, et Grande Terre (plateau calcaire de 590 km²), constituent l'espace continental. Marie-Galante, Les Saintes (Terre-de-Haut et Terre-de-Bas) et La Désirade complètent l'archipel.

Depuis 50 ans, la population guadeloupéenne a augmenté de 30 % et le nombre de résidences principales a plus que doublé. Si la croissance du nombre de logements a été importante et rapide, elle ne s'est pas toujours accompagnée d'une amélioration du confort. Aujourd'hui, les logements guadeloupéens sont toutefois de plus en plus confortables, même si leur qualité reste inférieure à celle des logements métropolitains. Les défauts prépondérants demeurent liés à l'excès d'humidité et à l'absence d'eau chaude. La taille des logements n'est pas non plus toujours adaptée aux besoins des ménages. Ainsi, 12 % des ménages guadeloupéens vivent dans des logements en situation de surpeuplement. Ce taux est supérieur de trois points au taux national. En parallèle, plus de la moitié des ménages (58 %) vivent dans des logements ayant davantage de pièces que celles nécessaires à leur besoin.

Les zones d'emploi et l'emplacement des logements ne sont pas répartis de manière homogène sur l'île, conduisant à de nombreuses navettes journalières. L'agglomération pointoise (communauté d'agglomération Cap Excellence), située au centre de l'île et composée des communes de Baie-Mahault, Pointe-à-Pitre et des Abymes, regroupe la moitié des emplois et abrite un quart des actifs. Cette concentration s'est renforcée ces dix dernières années, où cette agglomération a concentré les trois quarts des 14 500 emplois créés en Guadeloupe.

Doté de plus de 31 600 logements au 1^{er} janvier 2013, le parc locatif social joue un rôle de premier plan dans l'habitat guadeloupéen. Il représente 18 % des résidences principales et 52 % de l'ensemble du marché locatif. Rapporté au nombre d'habitants, le taux de logements sociaux place la Guadeloupe en bonne position (74 logements locatifs sociaux pour 1 000 habitants contre 70,4 en France continentale). Le parc de logements sociaux se caractérise par une relative jeunesse et une concentration importante dans l'agglomération pointoise.

La Guadeloupe devrait compter près de 18 000 ménages supplémentaires en 2020 et 36 000 en 2040. A cet horizon, le nombre de personnes seules devrait dépasser le nombre de ménages en couple. Face à cette baisse de la taille des ménages, plus de 2 500 logements seront à construire par an d'ici à 2040 (hypothèses Insee, modèle Omphale).

Les données 2011 de l'Insee dressent le profil démographique suivant :

Territoire	Guadeloupe (971)	CA CAP Excellence (200018653)	Pointe-à-Pitre (97120)
Population en 2011	404 635	105 575	16 063
Variation de la population : taux annuel moyen entre 2006 et 2011, en %	+0,2	+0,0	-1,7
Revenu net déclaré moyen par foyer fiscal en 2011, en euros	15 883	13 234	13 490
Foyers fiscaux imposables en % de l'ensemble des foyers fiscaux en 2011	29,9	28,0	27,6
Pourcentage de logements vacants en 2011 (toutes catégories)	14,1 %	14,1 %	15,3 %
Nombre de ménages	166 297	44 274	7 919
Pourcentage de la population âgée de 75 ans ou +	6,6 %	5,8 %	9,5 %

Il n'existe pas en Guadeloupe de dispositif fiable de connaissance des loyers privés. Une étude récente a toutefois été réalisée à la demande du ministère des outre-mer par l'Olap (Observatoire des Loyers de l'Agglomération Parisienne) avec le concours de l'Adil (Association Départementale d'Information sur le Logement) de la Guadeloupe. Elle permet d'évaluer fin 2012 les loyers moyens dans le secteur privé à 9,6 €/m² dans l'agglomération pointoise et à 8,6 €/m² à Basse-Terre, avec des surfaces moyennes par logement plus importantes qu'en métropole. Cela traduit une certaine tension du marché immobilier, surtout dans l'agglomération pointoise.

2.2 AVENANT 2009-2017 AU PLAN CGLLS D'AIDE AU RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE

2.2.1 Engagements de la société

La société a connu des périodes particulièrement tendues qui ont donné lieu notamment à deux plans CGLLS² d'aide au rétablissement de l'équilibre (de 1991 à 1995, de 2000 à 2004), révélateurs de l'importance des difficultés internes et financières structurelles. Le dernier protocole a fait l'objet d'un avenant portant sur la période 2009-2017, qui a été signé le 21 décembre 2010 (cf. § 5.2).

Dans le cadre de cet avenant en cours actuellement, la société a souscrit aux engagements stratégiques suivants :

- évolution de la masse des loyers bruts (hors opérations nouvelles et réhabilitations) des logements de 0,32 % en 2010, 0,50 % en 2011, puis de 2 % par an au minimum de 2012 à 2017, dans la limite des loyers plafonds ;
- mise en œuvre de mesures patrimoniales visant à contenir la vacance en-dessous de taux maximaux ramenés progressivement de 11,7 % en 2011 à 4,5 % en 2017 ;
- maintien des coûts de fonctionnement en deçà de limites fixées ;
- réduction du taux d'impayés à 3,50 % à partir de 2012 ;
- accentuation progressive de l'effort de maintenance de 1,462 M€ en 2011 à 2,150 M€ en 2017, en conformité avec le PSP ;
- mise en œuvre de mesures patrimoniales arrêtées dans le cadre de l'Anru et hors Anru, telles que strictement prévues par le plan (limites fixées aux engagements de fonds propres).

² Caisse de Garantie du Logement Locatif Social

Le premier bilan au 31.12.2013 de ces engagements est le suivant :

	2010	2011	2012	2013	Cumul	Ecart
Loyers :						
Protocole	28 902	30 815	32 380	33 845	125 942	
Réel	28 939	29 782	31 756	33 529	124 006	- 1 936
Vacance (pertes sur loyers et charges) :						
Protocole	3 121	3 350	3 518	3 395	13 384	
Réel	2 477	3 145	4 106	4 540	14 268	+ 884
Coûts de fonctionnement (frais de personnel et de gestion) :						
Protocole	7 511	7 709	7 914	8 123	31 257	
Réel	8 068	8 080	8 038	9 207	33 393	+ 2 136
Coût annuel des impayés :						
Protocole	1 115	1 180	1 116	1 172	4 583	
Réel	495	202	689	614	2 000	- 2 583
Maintenance du parc :						
Protocole	1 635	1 462	1 737	1 822	6 656	
Réel	3 142	3 825	3 959	2 693	13 619	+ 6 963
Mesures patrimoniales :						
Protocole	1 912	17 541	7 943	1 554	28 950	
Réel	242	2 475	6 348	10 786	19 851	- 9 099

Si le montant total des loyers n'a pas atteint l'objectif visé sur la période 2010-2013, il l'a dépassé en 2013 où les produits locatifs ont augmenté de 4,9 %, à la suite de la mise en service de nombreux logements.

Au niveau des risques locatifs en 2013, les objectifs n'ont pas été atteints pour la vacance, mais ont été largement dépassés pour les impayés.

Un écart défavorable important (supérieur à 7 %) est constaté en 2013 pour les coûts de fonctionnement par rapport au protocole. Cela s'explique en grande partie par les mises en service de logements qui ont généré à travers la mise en application du dispositif de défiscalisation des charges liées aux redevances de crédits-baux pour 724 k€ (cf. § 6.2.3). Les honoraires ont augmenté de 438 k€ et la TFPB de plus de 350 k€.

Les dépenses de maintenance ont largement dépassé les objectifs du protocole (de près de 7 M€ sur la période 2010-2013). La société a pourtant considérablement réduit le coût de sa maintenance courante depuis 2010. Cet écart s'explique par l'évolution des dépenses de gros entretien qui ont dépassé en 2013 l'objectif visé de 1,135 M€.

Au niveau patrimonial, un retard de mobilisation de fonds propres cumulé de plus de 9 M€ est constaté, malgré les opérations de construction neuve, de résidentialisation, de réhabilitation et d'amélioration de la qualité de service réalisées, notamment en 2013.

2.2.2 Engagements des différents partenaires et montants versés actuellement

Sur la période couvrant les exercices 2009 à 2017, et sur la base du potentiel financier de Sikoia qui s'élevait à 16,4 M€ à fin 2008, la CGLLS a évalué les besoins globaux du plan de redressement à

44,7 M€. Le tableau ci-après détaille les aides à apporter par les différents partenaires pour couvrir ces besoins :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Subventions collectivités :	0	17	1 303	3 418	2 149	0	3 923	2 330	0	13 140
Dont Conseil Général	0	0	165	724	986	0	1 658	0	0	3 533
Dont ville de Pointe-à-Pitre	0	17	1 138	2 694	0	0	1 405	2 330	0	7 584
Dont ville des Abymes	0	0	0	0	1 163	0	860	0	0	2 023
Apports actionnaires :	0	2 880	2 880	2 500	2 500	2 500	500	500	140	14 400
Dont CILG et Amallia	0	2 880	2 880	2 500	2 500	2 500	500	500	140	14 400
Apports CGLLS :	0	426	8 134	3 000	2 000	1 000	1 000	1 000	640	17 200
Dont Aide « gel des loyers »	0	426	574	0	0	0	0	0	0	1 000
Dont Subvention maison de l'habitat	0	0	1 800	0	0	0	0	0	0	1 800
Dont Prêts	0	0	1 400	0	0	0	0	0	0	1 400
Dont Subventions	0	0	4 360	3 000	2 000	1 000	1 000	1 000	640	13 000
Total	0	3 323	12 317	8 918	6 649	3 500	5 423	3 830	780	44 740

Dans le cadre de ce plan, le CIL de la Guadeloupe (CILG), actionnaire de référence de l'époque, prévoyait de renforcer les fonds propres de la société sous la forme d'augmentations successives de capital pour un montant de 14 400 k€ sur la durée de l'avenant, soit 2 880 k€ en 2010 et 2011, 2 500 k€ en 2012, 2013 et 2014, 500 k€ en 2015 et 2016 et enfin 140 k€ en 2017. En contrepartie de ces augmentations de capital, sur la totalité du plan, la CGLLS devait apporter un montant identique de capitaux sous forme de subventions, le plus souvent d'exploitation. La CGLLS devait en outre apporter une subvention de 1 000 k€ sur 2010-2011 en compensation du gel des loyers et une de 1 800 k€ au titre d'une maison de l'habitat.

La situation financière du CILG ne lui permettant pas de faire face à ces obligations financières, l'UESL s'était engagée à financer la moitié de ces augmentations successives de capital. En 2012, après l'absorption du CILG par Amallia, seuls 2 883 k€ avaient été débloqués par le CILG dont la moitié refinancée par l'UESL³. Il restait donc 11 520 k€ à débloquent entre 2010 et 2017. L'UESL a accepté d'accompagner Amallia dans la recapitalisation de Siko. Dans ce cadre, une première augmentation de capital de 5 380 k€ souscrite par l'actionnaire de référence a eu lieu en 2013.

Outre ces aides au retour à l'équilibre, l'Anru⁴ et l'Etat se sont engagés sur les participations suivantes dans le cadre de ce troisième avenant :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Subventions Anru	343	511	2 698	2 811	7 016	3 504	0	3 783	0	20 666
Subventions Etat	1 129	7 734	8 581	15 206	5 477	306	11 168	9 803	0	59 404
Total	1 472	8 245	11 279	18 017	12 493	3 810	11 168	13 586	0	80 070

³ Union des Entreprises et des Salariés pour le Logement

⁴ Agence nationale pour la rénovation urbaine

Au 31 décembre 2013, l'écart entre les différentes aides prévues au protocole et celles réellement apportées sur la période 2009-2014 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

En k€	Prévu au protocole	Réel	Ecart
Conseil Départemental (antérieurement Conseil Général)	1 875	31	- 1 844
Ville de Pointe-à-Pitre	3 849	0	- 3 849
Ville des Abymes	1 163	137	- 1 026
Anru	13 379	2 686	- 10 693
Etat	38 127	22 608	-15 519
Recapitalisations collecteurs	10 760	10 760	0
CGLLS (subventions et prêts)	17 200	9 760	- 7 440
Total	86 353	45 982	- 40 371

Ce bilan des aides effectivement versées fin 2013 peut être complété à la date de mi-juin 2016 par les éléments suivants donnés par la société dans sa réponse au rapport provisoire :

- Collectivités : La Ville de Pointe-à-Pitre, qui a honoré ses engagements au titre du plan de rénovation urbaine, reste redevable de 421 k€.
- Actionnaires : Sikoa a bénéficié des apports complémentaires en capital d'Amallia correspondant à l'engagement du CILG initialement prévu sous forme de subventions (2 500 K€ en 2014 et 500 k€ en 2015).
- CGLLS : La CGLLS a versé les subventions prévues s'élevant à 7 440 k€, ainsi que le prêt de 1 400 k€ et l'aide au « gel des loyers » de 1 000 k€. Elle reste redevable de subvention de retour à l'équilibre de 2 000 k€ au titre de 2013 et de la subvention de 1 800 k€ dédiée au financement de la maison de l'habitat, projet sur lequel la société s'interrogeait au moment du contrôle.
- Anru : L'écart constaté fin 2013 résulte du retard pris dans la mise en œuvre du programme de rénovation urbaine et notamment de la démolition des tours « Gabarre » (cf. 5.2.2). Ce retard est préjudiciable à la réalisation de ses objectifs par la société.
- Etat : Le décalage s'explique par le retard pris par la société dans les mises en service de ses opérations nouvelles (cf. § 3.1), en raison notamment de difficultés rencontrées avec le dispositif de défiscalisation selon la société.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Depuis mi-2005, la société est organisée sous forme de SA « dualiste », avec un conseil de surveillance (CS) et un directoire.

2.3.1 Capital et statuts

Le capital de la société est composé fin 2013 de 692 302 actions d'une valeur nominale de 15,3 €, soit au total 10 592 220,60 €. Jusqu'en septembre 2012, l'actionnaire de référence de la société était le Cil de Guadeloupe (CILG), collecteur 1 % (80,4 % du capital social). Le conseil général (CG) et le conseil régional (CR) étaient également présents au capital avec 17,5 % des actions au total. La réorganisation du réseau des comités interprofessionnels du logement (Cil), intervenue dès 2009, s'est traduite par le regroupement de sept collecteurs (cf. § 2.2.2.) pour créer Amallia, quatrième opérateur national d'Action Logement. En septembre 2012, Amallia a absorbé le CILG auquel il s'est substitué dans tous ses droits et obligations. Il est ainsi devenu l'actionnaire de référence de la Sikoa. Au 1er janvier 2016, Amallia détient 93,44 % du capital de la société, les collectivités (conseil départemental et conseil régional de la Guadeloupe) 5,85 % et les autres actionnaires se partagent les 0,71 % restants du capital. Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique que le renforcement des capitaux propres prévu au plan CGLLS a bien été réalisé, portant le capital de la société à 15,6 M€ fin juin 2016.

Les formalités de dépôt des actes légaux de la société auprès du greffe du tribunal de commerce de Pointe-à-Pitre n'ont pas été menées avec la célérité requise. Au moment du contrôle, les statuts déposés au greffe du tribunal dataient de 2009 : ils n'étaient pas à jour en termes de composition du capital social, ne prenant pas en compte le changement d'actionnaire majoritaire survenu en 2012. L'extrait Kbis de la société n'était pas à jour non plus. Un directeur général y figurait toujours, alors que la fonction n'existe plus dans la société depuis fin 2013 (cf. § 2.3.3). Les noms des titulaires du commissariat aux comptes étaient également erronés. Dans sa réponse, la société indique qu'elle a mandaté une société d'avocats aux fins de mise à jour des actes légaux la concernant, notamment l'extrait Kbis.

2.3.2 Le groupe Amallia

Le Cil Amallia est par son importance le quatrième collecteur d'Action logement avec 9 % de la collecte nationale en 2012. Il est issu de la fusion-absorption au 30 juin 2010 par le Cil Alliade (Rhône) de six Cil : Ain'Cil (Ain), Epergos (Isère), Cil de Haute-Loire, Cilav (Rhône), Cilse (Haute-Savoie), Cplos (Paris). Il a ensuite absorbé le Cil de la Guadeloupe (cf. § 2.2.1). Il a une forte implantation en région Rhône-Alpes et son siège est à Lyon.

Holding du groupe, Amallia Action Logement est une association loi 1901 qui collecte la participation des entreprises. L'offre locative sociale repose sur cinq sociétés anonymes d'HLM :

- Alliade Habitat, avec 30 000 logements sur la grande agglomération lyonnaise, qui est devenue en 2012 le chef de file des trois autres SA d'HLM de métropole ;
- Habitat Beaujolais Val de Saône (HBVS), avec 4 500 logements sur l'agglomération de Villefranche-sur-Saône (Rhône) ;
- Le Foyer Vellave, avec 2 800 logements en Haute-Loire et Ardèche ;
- Sofilogis avec 3 200 logements en Ile-de-France ;
- Sikoa (SA d'HLM de la Guadeloupe), objet du présent contrôle.

Pour son fonctionnement, le groupe dispose de trois groupements d'intérêt économique (GIE) : Amallia Organisation (management, stratégie patrimoniale et fonctions support), Amallia Développement Immobilier (assistance à la maîtrise d'ouvrage et conduite des projets) et Amallia Systèmes d'information (fonction support en termes de moyens et d'outils informatiques communs).

Sikoa a adhéré aux GIE Amallia Organisation (AO) et Amallia Systèmes d'information (ASI) en 2014.

2.3.3 Conseil de surveillance

Le conseil de surveillance est composé de 18 membres. Il comprend, outre 3 représentants des collectivités locales (conseil général et conseil régional) et 3 représentants des locataires, 11 membres choisis par l'actionnaire de référence et une personnalité qualifiée. Le conseil se réunit en moyenne quatre fois par an. L'information transmise à ses membres est précise et détaillée. Les comptes rendus rendent bien la teneur des débats. Son président est M. Michel Brizard, administrateur Medef du CIL, également président de la Direction Territoriale Amallia « Antilles Guyane » et président directeur général d'un groupe de promotion immobilière.

L'examen des registres légaux de la société a montré qu'entre 2010 et 2013 certaines délibérations du conseil de surveillance et certains procès-verbaux d'assemblées générales n'avaient pas été correctement intégrés aux registres. Des pièces n'existaient que sous forme informatique et n'étaient ni signées ni paraphées. Or, les articles R. 225-49 (pour les conseils de surveillance) et R. 225-106 (pour les assemblées générales) du code de commerce précisent les modalités d'établissement des

procès-verbaux. Ainsi, « *Les délibérations du conseil de surveillance sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et coté et paraphé soit par un juge du tribunal de commerce, soit par un juge du tribunal d'instance, soit par le maire de la commune du siège social ou un adjoint au maire, dans la forme ordinaire et sans frais. Toutefois, les procès-verbaux peuvent être établis sur des feuilles mobiles numérotées sans discontinuité, paraphées dans les conditions prévues à l'alinéa précédent et revêtues du sceau de l'autorité qui les a paraphées. Dès qu'une feuille a été remplie, même partiellement, elle est jointe à celles précédemment utilisées. Toute addition, suppression, substitution ou interversion de feuille est interdite.* ». En complément de l'important travail de compilation des pièces et de remise à niveau des registres réalisé par le secrétariat général depuis deux ans, la société indique, dans sa réponse au rapport provisoire, que tous les procès-verbaux ont été édités et sont désormais réunis dans le registre prévu après visa réglementaire.

Le 31 mai 2011, le CS a décidé d'attribuer une indemnité aux administrateurs siégeant à la commission d'attribution des logements (Cal), à la commission d'appel d'offres et à la commission des ventes. Le montant de cette indemnité, fixé à 100 € par séance, dépasse le plafond réglementaire, ce qui contrevient au principe de gratuité du mandat d'administrateur [articles R. 422-1 et R. 421-10 du CCH]. L'article 1^{er} b de l'arrêté d'application du décret du 3 juillet 2006 indique en effet : « *Le taux maximal de l'indemnité de mission est fixé à 90 € pour la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane, La Réunion, Mayotte et Saint-Pierre-et-Miquelon* ». Dans sa réponse au rapport provisoire, la société, tout en contestant que sa pratique contrevient à ce principe de gratuité, précise que cette question sera inscrite à l'ordre du jour du prochain conseil de surveillance. L'Agence lui rappelle la nécessité de respecter strictement la réglementation.

2.3.4 Directoire

A la date de mise en place de la nouvelle gouvernance en 2005, le directoire était constitué de trois membres : un président directeur général (administrateur du Cil), le directeur du Cil et une directrice chargée principalement du pilotage de la production. Le président directeur général, qui avait été nommé le 22 septembre 2005 était M. Bernard Hoptal, ancien directeur général de la société. M. Gilles Dauriac, antérieurement directeur du Cil et actuellement au sein du groupe Amallia également directeur territorial Antilles-Guyane

lui a succédé comme président le 1^{er} juillet 2010.

Le conseil de surveillance du 30 avril 2009 avait auparavant nommé un directeur général (DG). La fonction de DG dans une SA dualiste est prévue par le code de commerce (article L. 225-67) sous réserve que les statuts de la société le mentionnent et qu'ils habilient le CS à lui attribuer un pouvoir de représentation identique à celui du président du directoire. Cependant, dans le cas présent, les statuts de la société ne prévoient ni la nomination d'un DG, ni l'habilitation du CS à lui confier une mission de représentation. Cette nomination et l'exercice du mandat par son titulaire revêtaient donc un caractère irrégulier. La société y a mis un terme avec la révocation du directeur général le 21 octobre 2013.

A la même date, il a été convenu d'instaurer un directoire à cinq membres, limite légale, en l'élargissant à l'ensemble des directeurs sectoriels de la société. Il a été décidé de créer simultanément un poste de secrétaire général rattaché au directoire, ce qui a été fait. Au moment du contrôle, deux directeurs seulement avaient accepté d'intégrer le directoire. Celui-ci se composait donc de trois membres : M. Gilles Dauriac, (président), M. Jules Goval (directeur financier) et Mme Lydie Bonfils (directrice des ressources humaines), nommée secrétaire général auprès du directoire.

Le montant de la rémunération de M. Gilles Dauriac, qui a été validé par le CS du 29 juin 2010, a fait l'objet d'une étude par le comité des nominations et rémunérations (CNR) d'Amallia. Celui-ci a relevé un dépassement non conforme de 6 k€ du cumul de ses rémunérations au sein du groupe, par rapport aux recommandations de l'UESL. La société indique, dans sa réponse au rapport provisoire, que la rémunération de M. Gilles Dauriac a fait l'objet d'une répartition différente entre ses fonctions au sein des structures d'Amallia (cf. ci-avant) en 2015 et qu'elle devra faire l'objet d'une révision dans le cadre de la réforme engagée d'Action Logement.

2.3.5 Organisation et management

2.3.5.1 Plan de modernisation

L'absence de contrôle interne et de procédures avait été relevée dans le précédent rapport d'inspection de la Miilos. Au moment du contrôle, divers chantiers de modernisation étaient initiés : remise à plat des délégations de pouvoirs et de signatures, création d'une charte d'attribution, actualisation du règlement intérieur, mise en place de nouveaux modes opératoires pour les commissions d'attribution, de ventes et d'appels d'offres, réorganisation des agences locales, création d'une direction du marketing et de la qualité, définition d'un plan d'entreprise... La plupart de ces chantiers n'avaient toutefois pas abouti et aucun calendrier ne donnait au conseil de surveillance une vision globale à moyen et long termes.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société donne le calendrier d'achèvement des actions de son plan de modernisation au cours de l'année 2016. Elle indique que celles-ci sont désormais structurées selon trois axes :

- le renforcement de la gouvernance (création de commissions des ventes, des achats et des attributions, constitution d'un comité d'investissement, établissement d'un règlement intérieur du directoire) avec l'objectif de mieux impliquer les administrateurs dans les choix stratégiques, d'améliorer l'ouverture la transparence et le contrôle des filières ;
- le recentrage de l'organisation sur les thématiques du cœur de métier (gestion locative, qualité de service, patrimoine) et un pôle d'audit et de contrôle, avec une déclinaison en processus interactifs (cf. § 2.3.5.2) ;
- la déclinaison de la stratégie selon quatre orientations : la stabilisation de la gestion, la maîtrise du développement, le suivi et la maîtrise des risques locatifs et de la surface financière, l'optimisation du système d'information.

2.3.5.2 Politique de ressources humaines et organisation

2.3.5.2.1 Constat

L'important turn-over des dirigeants et des personnels d'encadrement depuis 2006 n'a pas été propice à la sérénité nécessaire au redressement de la société. Trois directeurs généraux se sont succédés en trois ans : nomination le 1^{er} août 2007 d'une directrice générale révoquée en décembre 2007, intérim par le précédent président du directoire du 1^{er} janvier 2008 au 30 avril 2009, nomination en avril 2009 d'un nouveau directeur général révoqué le 21 octobre 2013. Les mouvements de personnel ont été importants durant la période étudiée et ont touché particulièrement les cadres dirigeants : licenciement en juillet 2007 de la secrétaire générale, puis d'un responsable d'agence et du directeur financier en avril 2008, départ début mars 2015 du directeur des services à la clientèle (DSC) qui a été remplacé en octobre 2015. La mise en place d'une politique de ressources humaines susceptible de stabiliser les équipes en place et de motiver les collaborateurs apparaît indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise que sa politique de ressources humaines s'inscrit désormais dans son plan de modernisation (cf. § 2.3.5.1) et se décline en actions sur le management, l'emploi, les compétences et les conditions de travail. Elle affiche comme priorité l'appropriation de la nouvelle organisation et des nouveaux processus par tous ses collaborateurs.

2.3.5.2.2 Organisation

En avril 2015, l'organigramme s'articulait, outre le directoire, autour de cinq directions : trois fonctionnelles (programme et patrimoine, services à la clientèle, marketing et qualité) et deux supports (ressources humaines et finances). Les réflexions conduites dans le cadre du plan de modernisation (cf. § 2.3.5.1) ont abouti à la disparition de la direction marketing et qualité dont les différentes missions ont été réintégrées dans les processus métiers des autres directions.

Le maillage territorial de proximité était assuré par quatre agences, dont trois situées dans l'agglomération pontoise :

- Vatable, en centre-ville de Pointe-à-Pitre : 2 214 logements gérés ;
- Front de Mer-Bergevin, dans le quartier de Lauricisque : 1 739 logements gérés (dont 476 logements inoccupés en préparation de leur démolition prévue) ;
- Grand-Camp, aux Abymes : 1 849 logements gérés ;
- Basse-Terre, 1 028 logements gérés.

L'organisation des agences, qui comprenait un responsable, deux à trois chargés de clientèle et un agent en charge de la caisse (le règlement en espèces, fort développé localement, concerne plus de 50 % des paiements à l'agence de Grand-Camp), devrait évoluer à l'issue des réflexions en cours (cf. ci-avant). Une nouvelle organisation est pressentie avec, en dehors de l'agence de Basse-Terre, le regroupement au siège des missions relatives au suivi administratif (gestion des dossiers locataires, lutte contre la vacance, enquêtes diverses, facturation, encaissements,...) et le recentrage des agences sur la qualité de service avec dans chacune un responsable, deux chargés de clientèle et un assistant technique. L'objectif visé est non seulement de rationaliser l'encaissement, mais aussi d'accroître les compétences techniques au plus près des locataires et la réponse aux problèmes constatés dans l'agglomération pontoise (incivilités, violence, impayés). Cela devrait permettre également de décharger le service maintenance préventive de la gestion quotidienne des bons de commande pour les demandes d'interventions des locataires et de la vérification du service fait.

2.3.5.2.3 Implication du personnel

La société précise, qu'après un travail avec son personnel sur le plan de modernisation (cf. ci-avant) lors d'une réunion « bilan-évaluation », elle a prévu l'organisation d'un séminaire en juin 2016 avec tous les agents sur l'appropriation de la nouvelle organisation. L'objectif visé est de s'assurer que les différents collaborateurs utilisent les mêmes procédures dans le cadre de processus communs. Les principales valeurs mises en avant sont le développement de la posture de responsabilité, de la cohésion, de l'esprit d'entreprise, la stabilisation de la politique de recrutement, l'amplification de la mobilité interne, le développement des compétences et la qualité des relations et de la vie au travail.

2.3.5.3 Effectifs

Au 31 décembre 2014, la société emploie 76 personnes, toutes à plein temps. Le ratio pour 1 000 logements s'établit à 10,6 équivalents temps plein (ETP), ce qui situe la société dans la frange basse des ESH (pour mémoire 16,1 ETP/1 000 en 2013). Les cadres constituent 29 % des effectifs, la maîtrise 51 %, les employés 12 % et le personnel d'immeubles (3 gardiens et 3 employés d'immeubles) 8 %. La part de la maîtrise a fortement augmenté en 2012 au détriment de celle des employés, et une baisse sensible (5 postes au total) dans ces deux catégories est relevée en 2014. 12 gardiens

prestataires externes complètent l'effectif dans le cadre d'un marché triennal dont l'échéance arrive en juillet 2015.

2.3.5.4 Système d'informations

L'Agence a constaté des incohérences de données selon les sources utilisées, nécessitant une amélioration de la qualité de l'information fournie et de la fiabilité des données. Ainsi le nombre total de logements gérés par la société varie entre les annexes comptables réglementaires, le rapport annuel d'activité et les tableaux de synthèse. La différence peut dépasser une centaine de logements. Le nombre exact de logements gérés par la société a dû être consolidé par l'Ancols.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir procédé à une vérification de sa base patrimoniale et à une harmonisation interservices de ses données dans le cadre de l'élaboration de son nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP).

2.4 POLITIQUE D'ACHAT

La commission d'appel d'offres est régulièrement constituée selon les dispositions de l'article R 433-6 du CCH. Son fonctionnement était régi pendant la période de contrôle par un règlement dont la dernière modification datait de novembre 2014. Les marchés étaient passés selon une procédure validée qui reprenait les dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics et du décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 modifié. Les procédures formalisées (au-delà des seuils de 209 000 € HT pour les marchés de services ou fournitures et de 5 225 000 € HT pour les marchés de travaux à compter du 1^{er} janvier 2016) étaient conformes à la réglementation (appel d'offres ouvert au niveau européen). Pour les marchés inférieurs à ces seuils et supérieurs à 100 000 €, la procédure prévoyait la consultation d'entreprises pour les travaux de gros entretien, d'amélioration ou pour des prestations spécifiques (études de sols, huissiers, signalétique, espaces verts, fresques, ...). Les entreprises figurant au référentiel « Partenaires » étaient invitées par écrit à soumissionner pour les lots techniques de leurs compétences et un avis d'appel d'offres était concomitamment publié dans un quotidien pour permettre aux autres entreprises de soumissionner en fournissant les pièces requises pour leur inscription dans le référentiel. Pour les marchés dont le montant était compris entre 20 000 € et 100 000 €, la passation de la commande était soumise à la production de trois devis. En dessous, la commande était passée de gré à gré auprès du partenaire apparaissant le plus approprié.

Le contrôle de l'Agence avait néanmoins révélé certains manquements aux règles de la commande publique :

- En 2005, la société a contracté avec une société de transport de fonds et de valeurs la collecte des recettes des agences et du siège. Le coût de la prestation s'est élevé à 90 145,53 € pour la totalité de la période 2012-2014. Aucun élément de mise en concurrence n'a pu être fourni par la société. De surcroît, le contrat prévoyait que la prestation était renouvelable tacitement de 12 mois en 12 mois, sauf dénonciation. Cette disposition contrevenait à l'article 5 du décret n°2005-1742 précité qui indique que « sans préjudice des dispositions fixant la durée maximale pour les accords-cadres et les marchés à bons de commande ainsi que pour les marchés complémentaires et les marchés de prestations similaires passés en procédure négociée, la durée d'un marché ainsi que, le cas échéant, le nombre de ses reconductions sont fixés en tenant compte de la nature des prestations et de la nécessité d'une remise en concurrence périodique. Un marché peut prévoir une ou plusieurs reconductions à condition que ses caractéristiques restent inchangées et que la mise en concurrence ait été réalisée en prenant en compte la durée totale du marché, période de reconduction comprise ».

- De 2011 à 2013, des contrats de prestations de gardiennage ont été conclus avec une société en l'absence de toute mise en concurrence. Ces prestations se sont élevées à 428 570 € en 2011, 1 061 234 € en 2012 et 772 183 € en 2013. Ces prestations ont été commandées en urgence pour protéger deux chantiers de construction abandonnés par l'entreprise titulaire du marché et régulièrement squattés ou vandalisés. Sikoa, qui avait décidé de terminer le premier chantier, avait maintenu le gardiennage jusqu'à la livraison des ouvrages. Sur le second chantier, où le gardiennage avait été mis en place à la demande de l'expert désigné par le tribunal qui devait en porter le coût au compte de la partie condamnée, Sikoa a mis fin début 2014 à ces prestations, en l'absence de remise des conclusions de l'expert dans les délais prévus. Eu égard aux montants, la procédure formalisée aurait dû être utilisée.

Depuis la période de contrôle, la société a profondément révisé sa politique d'achat, à l'issue d'une démarche globale aboutie en décembre 2015, responsabilisant les administrateurs et comportant des volets sur la déontologie et les obligations de la commande publique. La société a créé une commission des achats, émanation du conseil de surveillance, qui reprend les fonctions de la commission d'appels d'offres et les élargit au contrôle interne et à la validation de l'ensemble des processus d'achat. Cette commission, qui n'a pas d'autorité sur les services opérationnels, est impliquée dans la totalité de la chaîne des achats depuis la politique générale jusqu'aux méthodes, aux procédures, à la planification et à la budgétisation. La société a abaissé les seuils d'absence de mise en concurrence de 20 000 € à 15 000 € et de recours à des procédures simplifiées de 100 000 € à 10 000 € pour les marchés de prestations et à 50 000 € pour les marchés de fournitures.

En réponse aux insuffisances relevées par l'Ancols, la société indique avoir engagé une nouvelle consultation pour l'ensemble de ses contrats d'entretien et de service. Elle précise avoir limité depuis août 2016 ses encaissements en espèces au siège (ce qui met fin à ses besoins de transfert de fonds), inclure désormais le gardiennage de ses ouvrages dans ses marchés de construction par l'entreprise constructrice jusqu'aux raccordements aux réseaux et avoir prévu le lancement d'un appel d'offres pour faire face à des besoins exceptionnels de gardiennage.

2.5 CONCLUSION

Filiale du collecteur d'Action Logement Amallia, la SA d'HLM Sikoa est organisée avec un conseil de surveillance et un directoire. La société est engagée jusqu'en 2017 dans un avenant à son dernier plan CGLLS d'aide au rétablissement de son équilibre financier. Fin 2013, seulement 53 % des aides prévues à cette date dans ce cadre lui avaient été versées, en raison notamment des retards pris dans le plan de rénovation urbaine et dans les paiements des collectivités locales.

Depuis la période de contrôle, Sikoa a structuré, dans le cadre d'une démarche qualité impliquant fortement ses agents, son plan de modernisation en actions portant sur le renforcement la gouvernance, l'organisation et la stratégie. Sa politique de ressources humaines s'inscrit dans ce plan, avec des volets sur le management, l'emploi, les compétences et les conditions de travail. L'aboutissement rapide de ces démarches, prévu fin 2016, est nécessaire pour stabiliser son fonctionnement et son encadrement.

La société s'est attachée parallèlement à remédier aux insuffisances constatées dans la gestion de ses données et dans sa politique d'achat qu'elle a révisée en profondeur.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2014, la société gère un patrimoine globalement assez récent (âge moyen de 29 ans) de 7 199 logements familiaux conventionnés. Elle possède également deux foyers gérés par la ville de Pointe-à-Pitre totalisant 59 équivalents-logements. 45 % des logements ont été construits entre 1970 et 1980. Le parc est très majoritairement implanté (77,3 %) dans la communauté d'agglomération Cap Excellence et se compose à 89 % de logements collectifs. Il est localisé pour 46,3 % dans des zones urbaines sensibles (3 332 logements).

La répartition par type de financement du patrimoine géré par l'organisme est donnée dans le tableau ci-après :

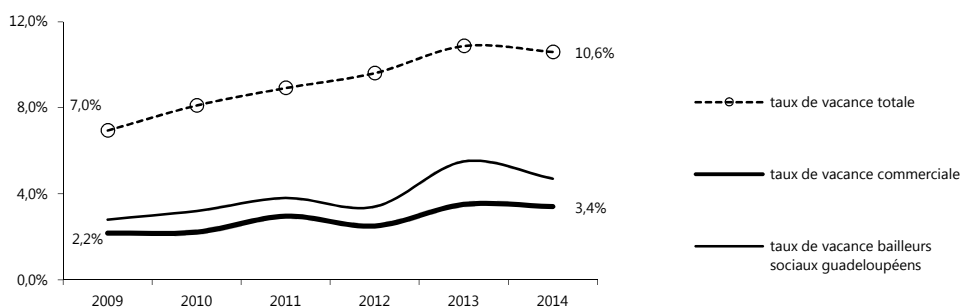
	Anciens financements	LLS ⁵	LLTS ⁶	Autres
%	67 %	23 %	7 %	3 %

Le patrimoine est globalement attractif du fait de son implantation mais souffre de faiblesses techniques (menuiseries extérieures, toitures, façades, équipements). Il a été réhabilité à 85 %, mais seulement en partie de manière lourde, ce qui nécessitera des réhabilitations complémentaires. Plus de la moitié des bâtiments (52 %) présentent par ailleurs une forte vulnérabilité au risque sismique.

3.1.2 Données sur la vacance

Le niveau très élevé de la vacance, en croissance continue jusqu'en 2013, pénalise fortement la société. Cela rend nécessaire un aboutissement aussi rapide que possible du programme de rénovation urbaine et le maintien de sa vigilance pour contenir la vacance commerciale.

Evolution de la vacance (au 31/12/N)



⁵ Logements locatifs sociaux (équivalent du Plus)

⁶ Logements locatifs très sociaux (équivalent du PLAI)

La vacance totale dépasse 10 % fin 2014. Elle a crû de trois points depuis 2009. Les pertes financières en résultant sont en progression constante sur la période et pénalisent fortement l'équilibre d'exploitation (cf. § 5.3.1.5) :

- Cela résulte en premier lieu de la vacance technique liée aux opérations Anru (cf. § 5.2.2), qui dépasse à elle seule 7 % (476 logements des groupes Palmiers 1, 2 et 3, dits Tours Gabarre, et 178 logements du groupe Collinettes), soit 65,6 % de la vacance totale ;
- La vacance commerciale s'établit à 3,4 % fin 2014, soit 247 logements. Elle est en hausse continue depuis 2009 et de surcroît le délai de relocation tend à s'accroître : près de 83 jours s'écoulent en moyenne entre le moment où un logement se libère et celui où il est de nouveau attribué, ce qui est excessif. Des mesures ont été prises : fusion des services en charge des attributions et de la maintenance préventive pour améliorer la réactivité de la société, organisation de visites de logements préalables à la proposition d'attribution dans les secteurs où la vacance est la plus forte. Elles semblent avoir permis de stabiliser la vacance commerciale en 2014.
- La vacance commerciale n'est pas uniforme sur le territoire. A Pointe-à-Pitre, elle se situe dans la moyenne (3,4 %). Les taux les plus élevés concernent les villes de Grand Bourg à Marie-Galante (au patrimoine très restreint), Petit Bourg, Anse Bertrand et Goyave.
- Les nouvelles résidences n'affichent pas un taux d'occupation satisfaisant à leur livraison, notamment pour les logements financés en PLS : ainsi, près de six mois ont été nécessaires pour attribuer l'ensemble des logements de la résidence Belle Rive à Baie-Mahault (84 PLS) en 2013 ; 24 des 40 logements PLS de la résidence « Monts Caraïbes 3 » à Basse Terre, livrée début 2015, n'avaient toujours pas de locataire à la mi-avril. Afin de faciliter la commercialisation des opérations PLS, les services de l'Etat ont accordé en 2014 une dérogation aux plafonds de ressources pour ce type de logements (150 % du plafond LLS). Une reconduction de cette dérogation a été sollicitée par la société.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir procédé à une analyse des causes de la vacance groupe par groupe et mis en place des actions ciblées aux niveaux de la remise en état des logements et de leur commercialisation pour réduire le taux d'inoccupation, Elle précise également avoir engagé une réflexion transversale sur l'environnement et l'attractivité des groupes dans l'unité« cadre de vie ». Elle fait état d'une diminution constante du taux de vacance commerciale depuis la période de contrôle, de 3,11 % en moyenne 2014 à 2,72 % en moyenne des cinq premiers mois de 2016.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

En l'absence de tout document conventionnel opposable fixant les loyers maxima des logements antérieurs à 2006, aucune base ne permet de suivre les loyers plafonds des 4 557 logements concernés.

Depuis 2007, un important travail d'inventaire de tous les immeubles, terrains et opérations arrêtées a été réalisé. Grâce aux recherches entreprises par la société, un petit nombre de décisions de financement a été retrouvé, mais les plus anciennes n'étaient pas explicites sur les loyers plafonds. Le reste des actes n'a pas été retrouvé et la société n'a donc pas été en mesure de communiquer les données permettant le contrôle de l'application réglementaire des bases conventionnelles de loyer. La société doit mettre un terme à cette situation récurrente, en proposant rapidement à l'Etat une grille de loyers pour les logements concernés, cohérente avec leurs périodes et leurs modalités de

financement et avec les loyers pratiqués actuellement [articles R. 372-1 à R. 372-24s du CCH et article L. 542-2 du code de la sécurité sociale].

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir mis en place un groupe de travail pour établir une telle proposition dans le cadre d'un exercice de remise en ordre de ses loyers, avec un objectif d'aboutissement si possible avant fin 2016. Elle précise avoir confié à cet effet au cabinet chargé de la préparation de sa future convention d'utilité sociale la réalisation d'une étude préalable sur les corrélations entre les loyers, les loyers plafonds et la qualité de service. L'objectif visé par la société est de mieux asseoir sa base des loyers pratiqués et de soumettre au préfet des documents conventionnels opposables.

Le loyer moyen (5,61 € au m² de surface habitable au 1^{er} janvier 2014) est inférieur de 6 % aux loyers sociaux moyens pratiqués en Guadeloupe. 25 % des logements ont un loyer inférieur à 5,09 € au m² de surface habitable, mais seulement 1,2 % un loyer inférieur à 4 €. La structure des loyers mensuels pratiqués pour les logements de la SA est comparée dans le tableau figurant en annexe 1.

En mars 2009, le secrétaire d'État à l'Outre-Mer a décidé le gel des loyers du parc social en Guadeloupe. Une augmentation des loyers de 2,6 % avait déjà appliquée par la société au 1^{er} janvier (délibération du CS du 8/12/2008). Cette dernière a procédé au reversement du trop-perçu à hauteur de 423 k€ (décisions des CS du 30/4/2009 et du 2/6/2009). La société a ensuite appliqué les dispositions de l'avenant 2009-2017 au plan CGLLS d'aide au rétablissement de l'équilibre (cf. § 2.2.1).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société applique le barème national de supplément de loyer de solidarité (SLS), conformément au décret du 21 août 2008. Les immeubles en zone urbaine sensible sont exonérés de l'application du SLS. Pour le reste du patrimoine, 165 ménages (dont 102 pour absence de réponse) y étaient assujettis fin 2014, pour un produit global de 201 k€.

3.2.3 Charges locatives

L'examen de la régularisation des charges 2013 intervenue en juillet 2014 montre une insuffisance de provision de 5,4 %, qui n'appelle pas de remarque particulière.

L'examen des charges récupérables de 2013 (ascenseur, eau, électricité, charges générales, surpresseur et taxes ordures ménagères) concluait à un coût maîtrisé qui se situait globalement dans la moyenne basse des coûts observés pour la catégorie de logements concernée (observatoire des charges locatives hors Ile de France 2012) : 473,7 € au logement et 6,5 € au m² de surface habitable. Il apparaissait cependant que six groupes présentaient un niveau de charges anormalement élevé. Dans sa réponse au rapport provisoire, la société fait état d'un problème de facturation de charges par certains prestataires, notamment pour la fourniture d'eau. Elle indique avoir mis en place pour y remédier une procédure plus rigoureuse de suivi des charges par l'unité « cadre de vie » en lien avec l'unité « gestion du patrimoine ». Elle prévoit en outre de renforcer sa concertation avec les associations de locataires sur ce point, dans le cadre des conseils de concertation locative.

3.3 CONCLUSION

La SA d'HLM Sikoa gère un parc relativement récent de 7 199 logements locatifs sociaux (fin 2014), situé à 77 % dans la communauté d'agglomération Cap Excellence et à 46 % dans deux zones urbaines sensibles. Elle possède également deux foyers gérés par la Ville de Pointe-à-Pitre. Son niveau moyen

des loyers est modéré, avec toutefois une quasi absence de très bas loyers. Ses charges et ses provisions sont globalement maîtrisées.

La vacance technique, qui est très élevée et pénalise fortement la société, nécessite l'aboutissement aussi rapide que possible du programme de rénovation urbaine.

Pour préparer la soumission à l'Etat d'une grille de loyers plafonds cohérente pour ses logements antérieurs à 2006, la société a confié une étude préalable au cabinet chargé de la préparation de sa convention d'utilité sociale 2017-2022.

4. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) 2009 et 2012 n'ont pas été correctement remplies, empêchant toute analyse fiable du niveau de ressources des occupants.

Si l'analyse du profil des locataires de Sikoïa effectuée au vu des données de la direction des services à la clientèle ne permet pas de comparaison avec celui des autres bailleurs guadeloupéens, elle suffit à montrer l'occupation assurément sociale du parc, avec près du tiers des ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds, 60 % de bénéficiaires de l'allocation logement et une surreprésentation des familles monoparentales.

Le fichier RPLS⁷ transmis par la société aux services de l'État n'est pas entièrement renseigné, ce qui rend son utilisation difficile. Aucune traçabilité de l'envoi aux services de l'État de l'enquête OPS 2014 n'a pu être fournie par la société. Les extractions des données locatives ont montré également de nombreuses erreurs ou omissions qu'il a fallu corriger en recourant aux dossiers papiers des locataires.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société explique cette situation par la dilution de la responsabilité de ces enquêtes dans l'organisation antérieure entre les agences et le siège. Elle précise que la nouvelle organisation mise en place (cf. § 2.3.5.2.2), où la réalisation et le suivi des enquêtes OPS et SLS seront centralisés dans l'unité « gestion locative » du siège, devrait permettre d'assurer une meilleure efficacité du traitement des informations et de limiter les erreurs et les incohérences.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Un observatoire de la demande de logements sociaux a été mis en place en Guadeloupe. En 2007, il a été étendu à la gestion du numéro unique dans le cadre du dispositif Guides (Gestion Unique Informatisée de la Demande Sociale). Ce dernier prévoit un fonctionnement en deux étapes. Dans un premier temps, les communes établissent le dossier de demande, l'enregistrent dans la base de données et transmettent le dossier complet à l'ensemble des organismes HLM. Les bailleurs enregistrent ensuite l'attribution dans le logiciel et effectuent mensuellement le transfert de leurs données dans la base commune.

⁷ Répertoire du parc locatif social

En janvier 2014, le dispositif recensait 9 547 demandes actives. Le secteur le plus demandé était la communauté d'agglomération Cap Excellence (46,7 % des demandes dont 20,6 % aux Abymes, 14,4 % à Baie-Mahault et 11,7 % à Pointe-à-Pitre). L'ancienneté moyenne des demandes était de 10 mois et le T3 est le logement le plus recherché. Parmi les demandeurs, on comptait autant de ménages vivant de revenus de transfert (35,8 %) que de ménages occupant un emploi (36,7 %) et près de 48 % disposent d'un revenu inférieur à 1 000 € par mois.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le conseil de surveillance n'a pas fixé d'orientations et de critères prioritaires pour la politique d'attribution des logements de la société [article R. 441-9 IV du CCH].

Si le CS a régulièrement évoqué cette question (16 avril 2010, 24 octobre 2012), il n'a pas encore formellement délibéré sur le sujet, contrairement au CCH. La réflexion conduite par la commission des attributions (cf. § 2.3.5.1) depuis plusieurs mois pour l'élaboration d'une charte de peuplement et la définition de critères objectifs de choix des dossiers à présenter en commission d'attribution des logements (Cal) n'avait toujours pas abouti fin mai 2016, selon les indications de la société. Celle-ci doit mettre un terme à cette situation, les modifications attendues dans la future loi « Egalité et Citoyenneté », ne l'exonérant pas du respect sans délai de ses obligations.

4.2.3 Gestion des contingents

Jusqu'à présent, le contingent des logements réservés par l'État aux ménages prioritaires n'était pas identifié. En 2014, le préfet a demandé à l'ensemble des bailleurs sociaux de répertorier les logements entrant dans ce cadre. L'inventaire était en cours lors du contrôle et devrait être finalisé pour la fin de l'année 2015.

Le contingent de logements réservés aux collectivités locales s'élève à 126 : le travail en partenariat avec les CCAS des différentes communes permet de traiter les priorités dans le cadre de la procédure d'attribution de droit commun.

803 logements font l'objet d'une réservation par Amallia ou des entreprises.

Aucun accord collectif n'est actuellement en cours en Guadeloupe. L'accord précédent portait sur la période 2007-2010. Les objectifs assignés à la société ont été remplis. Le délai anormalement long pour l'attribution d'un logement social est fixé à dix ans en Guadeloupe (ramené à cinq ans dans la communauté d'agglomération Cap Excellence). La problématique Dalo n'est pas prégnante sur le territoire. En cinq ans, deux ménages prioritaires ont été orientés vers la société en vue d'un relogement : le premier a été refusé par la société (ancien locataire de Sikoa qui avait fait l'objet d'une procédure d'expulsion pour non-paiement de loyers) ; le second ménage a refusé le logement qui lui était proposé.

4.2.4 Gestion des attributions

Par décision du 18 août 2005, le CS avait décidé la mise en place de deux commissions d'attribution des logements (Cal), afin d'adapter le fonctionnement à la dispersion du patrimoine. Cette organisation a été abandonnée et désormais l'ensemble des dossiers est soumis à une Cal unique. Cette dernière se réunit en moyenne une fois par mois, selon un calendrier établi au préalable. Sa composition est conforme aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH. Ses modalités de fonctionnement sont fixées par un règlement intérieur dont les dernières modifications ont été approuvées par le CS du 31 mai 2011. Celui-ci précise les règles de fonctionnement, sans toutefois indiquer les critères qui guident l'attribution de logements. L'article 4 du règlement précise

simplement que « *L'examen des dossiers se fait dans le respect des critères d'attribution et des priorités fixés par la loi et des orientations et règles définies par le Conseil de Surveillance (...).* » Cette formulation très générale ne permet pas aux personnes en charge de la préparation des Cal d'effectuer un tri sur des critères objectifs pour sélectionner les candidats proposés pour l'attribution d'un logement (cf. § 4.2.2).

Afin de limiter les refus par les candidats locataires du logement qui leur est proposé par la Cal, une rencontre est systématiquement organisée par les chargés de clientèle avec les personnes dont le dossier sera soumis à la Cal et une pré-Cal est ensuite organisée. Cette nouvelle organisation entraîne, selon la responsable des attributions, une diminution du nombre de refus. L'analyse des attributions 2015 devrait permettre une quantification plus fine. Le tableau ci-après présente le bilan des attributions réalisées depuis cinq ans :

Les attributions de logements au 31/12/N	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre de dossiers étudiés en Cal	1196	1476	1227	1025	1128	996
Nombre d'entrées dans le parc	179	463	403	570	630	564
<i>dont mutations</i>	31	68	46	113	75	33
Taux de rotation	6,3 %	6,8 %	7,9 %	8,3 %	6,8 %	7,8 %

La société s'être dotée par ailleurs, en complément de la Cal, d'une commission de contrôle et de surveillance des attributions ; le rôle de cette commission est de vérifier le fonctionnement de la chaîne de l'attribution des logements, de l'enregistrement de la demande à l'entrée du candidat retenu dans le logement en passant par les décisions de la Cal, et d'en effectuer le reporting auprès du conseil de surveillance.

L'intégralité des attributions 2011-2014 ont été vérifiées. Les plafonds de ressources autorisés ont bien été respectés, sauf pour deux attributions de logements de type LLS où des dépassements respectifs de plafonds de 17 % et 20 % ont été constatés [articles R. 441-1-1 et R.441-1-2 du CCH]⁸. Selon les dispositions de l'article L. 451-2-1 du CCH, ces irrégularités sont susceptibles d'entraîner l'application de sanctions financières dont le montant correspond au maximum à 18 fois le loyer mensuel pratiqué par logement concerné, soit 15 620,76 € pour les deux dépassements constatés. Dans sa réponse au rapport provisoire, la société prend acte de ces deux erreurs. Pour éviter leur renouvellement, elle indique avoir renforcé le contrôle des incohérences des attributions par son logiciel de gestion locative, engagé un travail de son unité « commercialisation » dans le cadre de l'amélioration de ses procédures et prévu une formation interne ciblée de ses agents.

L'examen d'un échantillon de dossiers de différentes Cal intervenues sur la période a montré que les dossiers sont complets et bien tenus, sauf en ce qui concerne l'information sur les modalités de réception des services de télévision dans l'immeuble, information qui n'est pas annexée au contrat de bail en méconnaissance des dispositions réglementaires. La société doit mettre les annexes de ses baux de location en conformité avec la réglementation [article 3-2 de la loi du 6 juillet 1989]. Elle précise avoir confié de manière plus globale à son service juridique une analyse des baux et de leurs annexes.

Un rapport annuel des attributions est présenté au CS, en conformité avec les dispositions du CCH.

⁸ Demande 9528 passée en Cal du 19/07/2011 et demande 22921 passée en Cal du 16/01/2014.

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.3.1 L'organisation mise en place

Dans le cadre du plan CGLLS de retour à l'équilibre, Sikoa a mis en place des procédures de prévention et de maîtrise des impayés. Dès huit jours de retard de paiement, une première relance est envoyée au locataire. Les retards de paiement sont ensuite traités en agence par les chargés de clientèle jusqu'à la phase de mise en demeure, c'est la phase pré contentieuse. En l'absence de réponse du locataire, le dossier est transmis au service recouvrement en charge du contentieux.

Ce service est composé d'une responsable, de deux chargés de recouvrement et de deux conseillères en économie sociale et familiale (dans les faits, une seule actuellement, l'autre étant en arrêt maladie depuis septembre 2014). Ces dernières ne sont pas chargées de la procédure de recouvrement stricto sensu, mais de l'accompagnement social des ménages et notamment de la recherche de solutions financières (aides ponctuelles des CCAS, du conseil départemental, du conseil régional, du FSL, aides exceptionnelles des associations caritatives...). Elles peuvent également proposer une aide du Fonds d'Intervention d'Urgence (FIU) créé par la société en 2009 (dotation annuelle de 3 €/logement, soit 21 600 € pour 2015). Le service recouvrement gère actuellement près de 1 200 dossiers. Eu égard à l'importance du problème dans la société, un renforcement de l'effectif serait assurément de nature à augmenter son efficacité.

En 2013, la société a réorganisé son service juridique. Désormais les dossiers de locataires partis avec une dette ne sont plus confiés aux cabinets de recouvrement, mais sont traités directement par le service juridique qui assure la représentation de Sikoa devant la juridiction compétente. Cela a permis de diminuer de façon significative le poste « honoraires » des locataires partis. Cette action, récemment mise en place pour les locataires présents en impayés, a démarré toutefois lentement (14 dossiers transmis du service contentieux au service juridique de novembre 2014 à avril 2015).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir à nouveau modifié sa procédure de recouvrement des créances locatives impayées en 2015, en procédant notamment à une à une analyse spécifique de chaque dossier de locataire parti avec une dette afin de déterminer la procédure adaptée à sa situation ; au recouvrement de la dette des locataires partis par un avocat ; au renforcement des procédures de relance ; à l'intensification des expulsions des locataires en situation d'impayés ; au lancement d'une consultation pour la gestion du flux des impayés par une équipe constituée d'huissier et d'auxiliaire de justice ; au passage en non-valeur des créances de plus de 5 ans.

4.3.2 Le volume des impayés

Le montant des impayés est alarmant et les mesures prises par la société n'ont manifestement pas donné les résultats escomptés.

Fin 2013, les créances locataires rapportées aux loyers et charges récupérées (ratio B 14 Boléro) atteignent 37 %, soit trois fois le ratio médian des SA d'HLM de province (12,04 % en 2012).

En €	2009	2010	2011	2012	2013
Loyers et charges quittancés (cpt 703+704)	33 291 232	33 706 222	34 326 948	34 812 998	36 035 098
Créances locataires (cpt 411)	1 220 307	1 232 283	1 290 220	1 636 321	1 739 994
Créances douteuses (cpt 416)	11 194 973	11 563 196	11 616 278	11 052 197	10 979 939
Pertes sur créances irrécouvrables (cpt 654)	1 133 880	494 504	202 417	689 080	613 856
Total des créances locataires	13 549 160	13 289 983	13 108 915	13 377 598	13 333 789
Impayés / quittancement Sikoa (B14)	40,70%	39,43%	38,19%	38,43%	37,00%
Ratio d'évolution annuelle Sikoa (B3)		2,60%	0,91%	1,35%	1,79%
Taux de dépréciation des créances douteuses	99%	95%	97%	96%	96%

Les retards de paiement et les impayés de loyers constituent un des problèmes majeurs de la société. En 2013 le taux d'encaissement s'était stabilisé par rapport à celui de 2012 (101,34 % contre 101,39 %). Il est toutefois reparti à la baisse en 2014 (99,5 %) et 2015 (97,3 %) selon les indications de la société.

En 2013, les pertes estimées représentaient 1,79 % du quittancement. Les délais de paiement qui restaient très importants s'étaient également stabilisés (1 locataire sur 3 était en retard de règlement). 82 % des impayés étaient supérieurs à un an. Les impayés anciens non apurés en constituaient une part importante. Selon les indications de la société à la mi-2016, une amélioration perceptible est relevée depuis quelques mois au niveau des locataires partis, mais elle semble résulter principalement du passage en non-valeur des créances les plus anciennes, et la situation demeure non satisfaisante pour les délais de paiement. Sikoa précise avoir provisionné en totalité le manque à gagner que représentent les créances impayées.

A elles seules, les créances impayées concernant l'opération de la Jaille (cf. annexe 3) représentaient 17,8 % du total fin 2013. La signature de protocoles de fin de conflit et la mise en place de plans d'apurement en 2014 devraient avoir un impact important sur le taux d'impayés. Fin 2014, 2,37 M€ restaient à recouvrer. A la mi 2016, selon les indications de la société, 35 protocoles de fin de conflit étaient signés, 4 avaient été dénoncés et suivis d'expulsion du locataire et les autres protocoles étaient bien respectés.

L'étude des dix plus gros dossiers d'impayés de locataires présents montre un réel investissement du service recouvrement dans le suivi des procédures en cours. Les dossiers ci-après semblaient toutefois y faire exception :

- A la suite d'impayés chroniques concernant un local commercial, un plan d'apurement relatif à un impayé important avait été mis en place, mais n'était plus suivi d'effet depuis août 2014. L'Agence avait dû rappeler à la société que le maintien dans les lieux n'était pas opposable pour un local commercial et que les clauses résolutoires et pénales du bail précisait qu' « à défaut de paiement d'un seul terme de loyer à son échéance (...) et un mois après une simple sommation restée sans effet, ledit bail sera résilié de plein droit (...) sans remplir aucune formalité judiciaire, sans préjudice tous dépenses et dommages intérêts ». Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique qu'un plan d'apurement a été mis en place, qu'il est actuellement respecté, que le fonds de commerce a été mis en vente et que son produit servira à couvrir la dette résiduelle.
- Un membre du conseil de surveillance et 2 des 16 salariés de la société logés dans le patrimoine de Sikoa présentent des retards de loyers importants. L'Agence rappelle les dirigeants et salariés de la société à leur devoir d'exemplarité en la matière. La problématique des impayés faisant l'objet d'informations récurrentes au conseil de surveillance, il n'est pas admissible que l'un de ses membres s'exonère de ses responsabilités en laissant subsister un arriéré de dette auprès de la société et que deux salariés présentent des retards de paiement qui s'élèvent fin avril 2015 à plus de 5 800 € pour l'un et à 1 800 € pour le second. La société indique en réponse que cette situation a été abordée lors du conseil de surveillance du 8 juin

2016, en préalable de son examen au conseil de surveillance de septembre 2016, et qu'il a été rappelé aux administrateurs la nécessité de faire preuve de responsabilité et de rigueur pour le paiement de leurs loyers dans les délais. Elle précise avoir relancé les salariés concernés et leur avoir fixé une date butoir au 31 décembre 2016 pour solder leur dette.

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

En mars 2015, la société a lancé une première enquête de satisfaction qui a été réalisée par échantillonnage. Ses résultats font état d'un taux de satisfaction globale assez faible de 61 %. La satisfaction concernant les logements proposés s'élève à 71 %. Elle est particulièrement faible pour le traitement des réclamations (29 %), le fonctionnement des ascenseurs (36 %) et la propreté des parties communes (53 %).

Le conseil de concertation locative, mis en place en conformité avec les textes se réunit en moyenne deux à trois fois par an. Le dernier plan de concertation locative a été présenté, validé par le conseil de surveillance et ratifié par les associations de locataires en avril 2016. Le conseil évoque les problématiques de réhabilitation et donne des informations sur les chantiers envisagés ou en cours. Son fonctionnement n'appelle pas de remarque particulière. L'implication des représentants des locataires est forte, tant au sein de ce conseil qu'au sein du conseil de surveillance sur les dossiers « à enjeux », notamment sur celui de la Jaille (cf. § 4.3.2). Ils font clairement valoir leurs positions.

Le blocage du conseil de surveillance du 4 décembre 2009 par un groupe de 15 personnes qui a tenté de s'introduire dans les locaux de la société et de s'inviter au conseil de surveillance, sort toutefois du rôle institutionnel. Ce groupe était composé de locataires de la Jaille, de la résidence des Lauriers et de représentants de la CSF⁹. La réception d'une délégation par le président a fait cesser cette situation.

Depuis le contrôle antérieur, la société a fortement amélioré la prise en compte des réclamations des locataires, sans toutefois manifestement bien répondre aux attentes (cf. ci-avant les résultats de l'enquête de satisfaction) et mis en place un traitement automatisé des demandes. Dans le cadre de la nouvelle organisation des agences (cf. § 2.3.5), l'assistant technique d'agence (ATA) sera le référent « réclamations », apportant ainsi plus de proximité au règlement des problèmes techniques.

La société précise qu'elle finance, en plus de sa participation au fonctionnement des fédérations et des associations locales, des projets soutenus par le conseil de concertation locative et validés par le conseil de surveillance.

Sikoa a également mis en place un service d'astreinte pour les demandes d'intervention urgentes dont la non résolution pourrait mettre en péril la sécurité des personnes et des biens (rupture de canalisation, important dégât des eaux, accident électrique,...).

Sikoa dispose d'une communication adaptée. Les supports d'information destinés aux partenaires ou aux locataires (site Internet, guides, brochures et journal des locataires) sont clairs et complets.

L'obligation générale de gardiennage ou de surveillance des immeubles collectifs faisant partie d'un ensemble de plus de 100 logements en Zus n'est pas respectée par la société [articles L. 271-1 et R. 271-1 du Code de Sécurité Intérieure]. Conformément aux articles précités, un bailleur doit en effet assurer le gardiennage ou la surveillance des immeubles collectifs à usage locatif dont il a la gestion. Cette obligation de gardiennage ou de surveillance s'applique à tout bailleur dès lors qu'il gère

⁹ Confédération syndicale des familles

100 logements locatifs ou plus dans un immeuble ou groupe d'immeubles collectifs formant un ensemble situé soit dans une zone urbaine sensible, soit dans une commune de plus de 25 000 habitants ou comprise dans une aire urbaine d'un seul tenant regroupant au moins 50 000 habitants et comptant une ou plusieurs communes de plus de 15 000 habitants. Or, à l'agence Vatable (2 200 logements, dont 900 en Zus), seuls cinq gardiens (dont quatre prestataires externes) interviennent sur un patrimoine particulièrement marqué par les difficultés sociales et les incivilités. Et à l'agence Front de Mer-Bergevin qui comptabilise environ 1 600 logements entièrement en Zus (déduction faite des 476 logements en attente de démolition des groupes Palmiers dits Tours Gabarre), seuls six gardiens prestataires sont affectés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir pris en compte l'observation de l'Agence dans son marché de gardiennage. Elle précise également que la mise en place de l'unité « Cadre de vie » au plus près des attentes des locataires, avec un assistant technique, est de nature à apporter des réponses quantitatives et qualitatives au suivi de la surveillance des immeubles, notamment en Zus, en particulier par l'animation des gardiens et le contrôle de la qualité des services rendus.

4.5 CONCLUSION

La société remplit bien son rôle social en logeant des ménages disposant de ressources particulièrement modestes. Les orientations et les critères prioritaires de sa politique d'attribution doivent être fixés par son conseil de surveillance. Son montant d'impayés, qui reste exorbitant malgré les plans d'actions successifs mis en place et la réponse apportée aux dossiers particuliers présentant des enjeux importants, nécessite la poursuite de la vigilance de la société. Celle-ci doit s'attacher à améliorer sa réponse aux enquêtes d'occupation sociale, la qualité de service apportée à ses locataires et à mettre les annexes de ses baux de location en conformité avec la réglementation.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société a initié en octobre 2006, avec l'appui méthodologique d'un cabinet, un plan stratégique de patrimoine (PSP) portant sur la période 2007-2016. Ce plan concernait 92 résidences locatives regroupant 6 514 logements. Approuvé le 8 janvier 2008 par le conseil de surveillance, il prévoyait notamment la réalisation intégrale d'un plan d'entretien, la réhabilitation du patrimoine n'ayant pas encore fait l'objet d'interventions lourdes, la prise en compte du risque sismique, la démolition de 657 logements dans le cadre des programmes de rénovation urbaine (479 dans le quartier Lauricisque de Pointe-à-Pitre et 178 aux Abymes), la production de 1 588 logements et la cession de 476 logements (vente en bloc du patrimoine de Saint Martin et à l'unité de logements individuels dispersés).

Le PSP a été actualisé dans le cadre de l'élaboration de l'avenant au plan CGLLS d'aide au rétablissement de l'équilibre signé en décembre 2010. La CGLLS en avait fait une condition pour son adoption. Une nouvelle actualisation du plan devrait intervenir fin 2016, selon les indications de la société, pour intégrer les dernières évolutions, notamment au niveau de la rénovation urbaine.

Le PSP en cours prend en compte les défauts d'entretien du parc et les risques sismiques et cycloniques. A l'échéance 2017, son coût s'élève à 289 M€, dont 163 M€ au titre du renouvellement urbain. Son financement est prévu pour 146 M€ par des emprunts, pour 49 M€ par des fonds propres

et pour 94 M€ par des subventions. Ce plan comprend la construction de 1 336 logements, la démolition de 642 logements, la résidentialisation et l'aménagement de 1 695 logements, ainsi que des opérations de réhabilitation.

La convention d'utilité sociale (Cus), signée le 30 mai 2011, a précisé la stratégie autour de cinq axes majeurs :

- la mise en œuvre d'une politique de développement qui réponde à la demande et permette d'équilibrer l'autofinancement ;
- la remise à niveau du patrimoine existant pour offrir aux locataires un cadre de vie agréable ;
- le développement d'une offre diversifiée qui permette à l'ensemble de la population éligible d'accéder à un habitat adapté à ses besoins ;
- la mise en place d'une communication efficace avec l'ensemble des partenaires par une information adaptée ;
- la définition d'un projet d'entreprise (horizon 2010-2011).

5.2 EVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Mises en service	2009	2010	2011	2012	2013	2014	moyenne annuelle
logements familiaux	33	133	0	297	211	70	124
dont LLTS	15	36	0	99	41	20	35
dont LLS	18	97	0	190	71	10	64
dont PLS	0	0	0	8	99	40	25

La société a considérablement amplifié son développement patrimonial en 2012 et 2013. La faiblesse des livraisons en 2014 résulte de divers aléas sur les opérations prévues (disponibilité de foncier, contentieux avec une entreprise maître d'œuvre et coût d'accès à un site). Sur la durée de l'avenant au plan CGLLS 2009-2017, la société prévoit un différentiel de - 206 logements, résultant des retards d'exécution des programmes de rénovation urbaine (cf. § 5.2.2) des Abymes (concession d'aménagement) et de Pointe-à-Pitre (site de Gabarre).

La production totale de logements des six dernières années a été de 744 unités, dont près de 70 % sur 2012 et 2013. 28 % des logements mis en service sont des LLTS, destinés aux ménages les plus modestes. Sur la période 2009-2014, 122 logements ont été vendus ou détruits. Au total, la croissance patrimoniale annuelle moyenne a été de 1,5 % de 2009 à 2014 et de 3,2 % de 2011 à 2013.

La production d'offre nouvelle prévue dans la Cus était la suivante :

Prévision de mises en service dans la Cus	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	Dont foncier maîtrisé
LLTS	106	10	49	30	135	60	390	330
LLS	127	54	96	210	141	140	768	558
PLS	0	25	40	50	0	80	195	125
Total	233	89	185	290	276	280	1353	1013

5.2.2 Rénovation urbaine

La Guadeloupe est concernée par deux programmes de rénovation urbaine mitoyens sur les communes de Pointe-à-Pitre et des Abymes. Ces deux projets mobilisent les mêmes bailleurs. La

société Sikoa, non signataire des conventions initiales en raison de ses difficultés financières, a été intégrée aux deux opérations à l'occasion d'un avenant.

L'avancement des projets de la société est fortement lié à celui des démolitions qui ont pris un retard conséquent :

- Tours Gabarre (476 logements) : le relogement des occupants est terminé, mais le désamiantage, non prévu au départ, nécessite une révision du plan de financement en raison du surcoût occasionné ;
- Collinettes 48 (48 logements) : le relogement et la démolition ont été effectués ;
- Collinettes 130 (130 logements) : le relogement ne pourra être engagé qu'une fois réalisé le programme prévu sur la parcelle libérée par la démolition précédente annoncé pour 2017.

Sur Pointe-à-Pitre, en intégrant les dernières indications de la société, quelques constructions sont achevées (127 logements au total) ou en cours (47 logements dont la livraison est prévue au 1^{er} trimestre 2017), mais la majorité reste à engager à la mi 2016 (359 logements), notamment dans le secteur des tours Gabarre. Sur Les Abymes (construction prévue de 240 logements), 45 logements ont été livrés en 2012 et la construction de 117 logements est en cours (livraison prévue mi 2017).

Le retard pris par les opérations de démolition des tours Gabarre et Collinettes et de reconstitution de l'offre (cf. ci-avant) met en danger la santé financière de la société. Au regard des procédures de l'Anru, le retard pris rend nécessaire la conclusion d'un avenant pour l'achèvement du financement du programme de rénovation urbaine, en raison notamment de l'importance des surcoûts générés et des perspectives de modification à l'avenir des conditions de financement de l'Anru. L'absence de financement par les différents partenaires de la dépense supplémentaire engendrée, pouvant atteindre 21 M€ selon la société, pourrait en effet compromettre l'achèvement du programme de rénovation urbaine. La situation financière de la société ne lui permet pourtant en aucun cas d'assumer seule une telle charge.

La société envisageait fin avril 2015 le lancement d'un marché à tranches conditionnelles pour l'opération des Tours Gabarre avec en première tranche le désamiantage extérieur, en deuxième tranche le désamiantage intérieur, en troisième tranche la déconstruction par grignotage. Le lancement de chaque tranche était conditionné au versement effectif des participations financières des différents partenaires. Ce dispositif présentait l'avantage de laisser la possibilité à la société, jusqu'à la fin de la deuxième tranche, de réhabiliter les tours en cas d'échec du bouclage financier de leur démolition.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société fait état des dernières évolutions du dossier. Elle a précisé au 15 décembre 2015 son estimation du coût global de la démolition des trois tours, sur la base d'un quantitatif des zones amiantées validé par les services de l'Etat (DIECCTE Guadeloupe). Le coût global s'élèverait à 32,9 M€, dont seulement 13,7 M€ sont financés à ce jour (cf. avenant de clôture du programme de renouvellement urbain de Pointe-à-Pitre du 4 avril 2016). Cette estimation est corroborée par les résultats de l'appel d'offres lancé début avril 2016 à la demande du préfet. La société précise que le respect de l'échéance fixée par l'Anru pour le dépôt des demandes de solde des opérations (31 décembre 2020) nécessite un accord des partenaires sur le financement complémentaire de 19,2 M€ avant la fin du premier semestre 2016.

Pour autant, la poursuite du gel de l'occupation des tours concernées sur une durée plus longue n'est pas envisageable pour la société, très pénalisée financièrement par la vacance technique générée (cf. § 3.1.2). La société a l'obligation de sortir rapidement de cette situation de « statu quo » en cas

d'absence d'aboutissement rapide de la négociation de l'avenant nécessaire pour le financement du surcoût de la démolition.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi d'opérations

Le contrôle interne et la validation de l'ensemble des process d'achat sont effectués par la commission des achats (cf. § 2.4).

Le montage et le suivi de toute opération d'offre nouvelle (construction ou acquisition-amélioration) sont assurés par la direction des Programmes et du Patrimoine (DPP). Celle-ci comprend deux unités : le service Programme, composé d'un responsable et de quatre chargés d'opérations, et la cellule Renouvellement urbain, constituée d'une responsable et d'un chargé d'opérations à temps partiel.

En construction neuve, cette direction prend en charge les dossiers de l'acquisition du foncier à la garantie de parfait achèvement. La remise des ouvrages à la direction des services à la clientèle s'opère selon une démarche formalisée. Elle donne lieu à l'envoi d'une note deux à trois mois avant la livraison, indiquant notamment les loyers à pratiquer, et à une série de visites conjointes.

La prospection foncière est assurée par le directeur des programmes. Les opérations en Vefa sont proposées par les promoteurs très en amont afin d'assurer une conception partagée. Tous les projets font l'objet d'une pré-étude foncière, puis d'une étude financière. Le lancement d'une opération est conditionné par son équilibre financier qui est étudié avec des paramètres actualisés chaque année.

Les coûts de construction sont suivis de manière précise par le service au moyen de tableaux de bord mis à jour à chaque stade du projet.

5.3.2 Analyse d'opérations

L'analyse des opérations locatives (construction neuve, acquisition-amélioration, Vefa) mises en service depuis 2009 montre une forte hausse des coûts qui résulte notamment de ceux du foncier et des VRD¹⁰ (les communes ne mettent pas à disposition des bailleurs des terrains viabilisés), de l'évolution des normes parasismiques et du recours à des fondations spéciales qui peuvent représenter plus de 20 % du coût total de certaines opérations (Roger Bambuck / 85 logements à Pointe-à-Pitre en 2012 ; Orban 3 / 24 logements à Pointe-à-Pitre en 2013).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2009
Nombre de logements	14	133	0	297	211	70	
Coût/logement	101 615 €	87 017 €	0 €	135 110 €	174 023 €	179 176 €	1,53
Coût au m ² SH	1 402 €	1 517 €	0 €	1 883 €	2 359 €	2 152 €	1,76

L'analyse des montages financiers des opérations nouvelles montre un taux de subvention élevé, comparable à ce qui est généralement constaté dans les opérations ultramarines. Depuis 2012, le recours à la défiscalisation est monté en puissance pour atteindre près de 30 % du financement en 2014.

¹⁰ Voiries et réseaux divers

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien courant est assuré par le service Attributions et Maintenance Préventive qui comprend en plus de sa responsable, un technicien principal et quatre techniciens qui se répartissent le patrimoine selon un découpage géographique. Trois recrutements étaient a en cours pendant le contrôle sur place pour étoffer le service. Le gros entretien relève de la direction des Programmes et du Patrimoine (DPP) et s'appuie sur le PSP décliné dans un plan d'entretien glissant. Les besoins de travaux d'entretien importants sont recensés, puis synthétisés par la DPP et classés par priorité en fonction des possibilités de financement.

L'évolution de la maintenance sur les cinq dernières années est présentée dans le tableau ci-après :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Entretien courant	420,5	225,9	339,2	431	215,6
Gros entretien	1 662,1	2 916,4	3 486,5	3 528,2	2 477,9
Total	2 082,6	3 142,3	3 825,7	3 959,2	2 693,5
Ratio B8 Boléro ¹¹	313 €	468 €	572 €	567 €	378 €
Ratio B8 bis Boléro ¹²	7,10 %	10,70 %	12,80 %	12,90 %	8,40 %

De 2010 à 2013, les dépenses globales de maintenance ont dépassé les montants prévus dans le protocole CGLLS (cf. § 2.2). L'effort a porté sur le gros entretien où un rattrapage était nécessaire et dont le budget s'est élevé à plus de 3,3 M€ en moyenne annuelle (contre 1,3 M€ dans le protocole CGLLS), mais a été réduit sensiblement en 2013. Par contre le budget annuel d'entretien courant est toujours resté inférieur à celui prévu au protocole CGLLS (480 K€), dont il représente moins de la moitié en 2013.

La visite de patrimoine effectuée sur un échantillon représentatif de logements (neufs, acquis-améliorés et anciens) dans l'agglomération pointoise, à Basse-Terre et en secteur diffus (y compris à Marie-Galante) montre un niveau d'entretien variable. L'effort de maintenance fait par la société depuis cinq ans est perceptible. Aucun défaut d'entretien majeur n'a été constaté sur les bâtiments visités. Dans certains groupes, des nez de marche présentent toutefois une usure qu'il conviendra de reprendre et quelques halls nécessitent une remise en état. En raison des contraintes climatiques extrêmes, les bâtiments implantés à proximité du littoral connaissent une dégradation importante des crépis extérieurs. Le ravalement initialement prévu tous les 15 ans doit être anticipé à 10 ans et il en est de même pour le remplacement des menuiseries extérieures. Les visites de logements vacants dans l'ancien et le neuf n'appellent pas de remarque. La qualité des opérations récemment mises en service peut être soulignée.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les dossiers techniques amiante du patrimoine de la société ont été réalisés sur les parties communes. Ils ne l'ont été qu'au cas par cas, avant les travaux de réhabilitation, dans les parties privatives des immeubles, contrairement aux obligations de la société [articles L. 1334-12-1 à L. 1334-17 et R. 1334-14 à R. 1334-29-9 du Code de la santé publique, articles R. 4412-94 à 148 du Code du travail et article L. 271-4 du CCH].

¹¹ Coût de maintenance immobilière au logement géré.

¹² Coût de maintenance immobilière rapporté au montant des loyers.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique que la connaissance de son parc lui permet d'affirmer l'absence de flocages, calorifugeages et faux plafonds, éléments concernés par le repérage des matériaux de la liste A demandé par le CCH. Elle précise qu'elle lancera toutefois un appel d'offres début juillet pour se conformer à la réglementation et qu'elle en intégrera les résultats dans son rapport d'activités 2016.

Les 18 ascenseurs de la société ont tous un contrat de maintenance. Leur mise aux normes a été réalisée à l'échéance 2015, conformément au décret 2004-964 du 9 septembre 2004 (articles R. 125-1-2 à R. 125-1-4 du CCH).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La procédure de ventes mise en place par la société est conforme aux textes réglementaires. Les avis des maires et de France-Domaine sont bien sollicités. Les délais de réponse, qui peuvent atteindre plus de six mois pour l'estimation d'un bien, compliquent cependant souvent leur commercialisation effective.

Le plan de redressement CGLLS 2000-2005 avait identifié 511 logements à vendre à leurs locataires. Le conseil de surveillance a arrêté dans ses réunions du 25 octobre 2007 et 9 janvier 2008 une liste de 391 nouveaux logements à mettre en vente dans le cadre du PSP et du plan de restructuration CGLLS, en sus des 85 logements restant à vendre dans le cadre du précédent plan selon le prévisionnel ci-dessous :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	total
Ventes envisagées	162	53	53	52	52	52	52	476
Valeur estimée (en M€)	3,24	1,06	1,06	1,04	1,04	1,04	1,04	9,52

Le plan de cession prévu par la société n'a pas donné les résultats escomptés. De 2009 à 2013, 262 ventes devaient être réalisées pour un montant de 5,24 M€. Au final, seuls 70 logements ont été vendus pour un montant de 2,46 M€. En 2014, 5 logements ont été vendus au prix moyen de 45 960 € par logement.

Le récapitulatif des ventes effectuées est présenté ci-dessous :

	2009	2010	2011	2012	2013	moyenne
Ventes à l'occupant	9	18	22	10	9	14
Prix de vente moyen en €	44 428	59 603	61 759	57 385	52 131	55 061
Plus-value de cession en €	271 084	845 919	725 814	237 737	382 270	492 565

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique, qu'étant donné les problèmes de solvabilité rencontrés par les acquéreurs potentiels, l'avenant en cours au plan CGLLS de retour à l'équilibre n'a pas fixé de quota annuel pour les ventes et a seulement confirmé les principes antérieurs (cession du patrimoine en secteur diffus, n'ayant jamais fait l'objet de travaux d'investissement et dont le coût de réhabilitation ne serait pas supportable par SikoA), ce qui est exact. La société précise que l'importance des enjeux financiers l'a toutefois conduite à créer un service dédié aux ventes avec un objectif validé par la commission des ventes (cf. § 2.3.5.1) et le conseil de surveillance. Cet objectif a été fixé entre 10 et 20 ventes pour l'année 2016.

Les ventes de deux logements au profit de salariés de la société en 2014 n'ont pas été présentées et autorisées par le conseil de surveillance en méconnaissance des dispositions de l'article L. 423-10 du CCH. Si la vente d'un logement à un salarié de la société, locataire occupant ou non, est possible, elle revêt le caractère d'une convention réglementée. En effet, l'article L. 423-10 du CCH précise que :

« Toute convention, conclue directement ou par personne interposée entre un des organismes mentionnés à l'article L. 411-2 et un de ses dirigeants, un de ses salariés, (...) est subordonnée à l'autorisation préalable du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de l'organisme ». Il apparaît d'autre part que dans un des deux cas relevés, le logement vendu n'était pas destiné à devenir la résidence principale de l'acquéreur. Même si elle n'est pas en soi irrégulière, une telle pratique peut être qualifiée d'effet d'aubaine. Elle n'est pas de nature à faciliter le parcours résidentiel sécurisé d'habitants qui souhaitent accéder à la propriété et ne le pourraient pas dans le neuf.

La société précise en réponse que, même si ce n'est plus aujourd'hui une obligation réglementaire, les ventes au profit de salariés seront désormais soumises au conseil de surveillance dans le cadre du fonctionnement de la commission des ventes.

5.6 CONCLUSION

La société dispose d'un plan stratégique de patrimoine complet qui a été actualisé lors de l'établissement de l'avenant au protocole CGLLS de rétablissement de l'équilibre. Ces dernières années, en s'appuyant sur une maîtrise d'ouvrage structurée et des procédures claires, elle a fortement amplifié son développement patrimonial, avec toutefois des coûts en forte hausse, ainsi que son effort de maintenance immobilière. Le plan de cession de logements à l'unité n'a par contre pas donné les résultats escomptés.

Le plan de rénovation urbaine a pris d'importants retards, en particulier au niveau des démolitions et des reconstructions, en raison en particulier de problèmes de désamiantage qui n'avaient pas été identifiés initialement. L'absence d'aboutissement rapide de la négociation du financement du surcoût très élevé engendré pourrait compromettre l'achèvement et la poursuite, dans ce cas, du gel de la location des tours concernées, qui pénalise fortement la société, pourrait mettre en danger sa santé financière.

6.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation du service comptable de la société

La direction financière de la société est composée de 13 personnes (13 ETP). Son directeur est en poste depuis septembre 2008. Outre les services comptabilité et contrôle budgétaire, la direction financière a également en charge les services juridique et informatique.

En 2013, Sikoa a adhéré au GIE Amallia Organisation. Cet appui logistique apporté par l'expertise du groupe Amallia devrait permettre à la société de développer rapidement ses compétences en matière de gestion et, en conséquence, d'améliorer sa situation économique et financière.

Le contrôle interne comptable n'est pas suffisamment efficient et nécessite une rationalisation importante des procédures [article 410-2 du PCG]. En matière de contrôle interne, la société ne dispose en effet d'aucun guide de procédures dûment formalisé. Une quinzaine de documents écrits ont été fournis à l'Ancols. Ces textes, de nature disparate, sont pour près de la moitié d'entre eux, constitués de modes opératoires d'utilisation du logiciel utilisé datant de 2011, plus ou moins commentés par la société. D'autres schémas de procédures, rédigés par Sikoa, paraissent obsolètes et peu formalisés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique avoir décidé de restructurer en septembre 2016 son service comptabilité et de renforcer les compétences individuelles lors du remplacement du comptable principal et du comptable chargé de la gestion de trésorerie. Elle précise avoir prévu de créer dans ce cadre un service contrôle composé de deux personnes : un contrôleur de gestion (chargé d'animer le processus budgétaire, de mettre en place la comptabilité des engagements et une comptabilité analytique) et un contrôleur interne (responsable du pilotage de l'audit interne, de l'application et de l'optimisation des procédures). Elle fait part également de missions confiées à des cabinets de conseil pour la mise en place d'une démarche qualité, à partir d'une enquête sur la santé et la sécurité au travail, et la cartographie des procédures. Ces actions devraient aboutir à l'élaboration d'un guide décrivant les procédures et l'organisation comptables, exploitable par l'ensemble du personnel de la direction financière, comme l'exige l'article 410-2 du plan comptable général.

6.1.2 Commissariat aux comptes

Depuis le 24 juin 2009, le commissariat aux comptes était confié à un cabinet qui a certifié les comptes des exercices 2009 à 2013 sans réserve. Le 1^{er} juin 2015, une nouvelle société a été désignée pour réaliser le commissariat aux comptes. Les modalités de désignation des commissaires aux comptes n'appellent pas d'observation.

Les rapports spéciaux des commissaires aux comptes ne font état d'aucune convention réglementée quant aux ventes de patrimoine effectuées au bénéfice de salariés de la société, contrairement à la réglementation en vigueur jusqu'en août 2015 (cf. § 4.5).

6.1.3 Tenue des comptes

La tenue de la comptabilité n'est pas suffisamment rigoureuse.

- Des dysfonctionnements ont été relevés dans le traitement des dépenses. Ainsi, la vérification des notes de frais des salariés et administrateurs sur l'exercice 2013 fait apparaître des manquements de nature à jeter un doute sur le bien-fondé de certaines dépenses. En effet, après examen d'un échantillon de 177 factures, près du tiers d'entre elles ne permettent pas d'apprécier la nature réelle de la dépense effectuée (objet du déplacement non précisé, qualité des personnes invitées à déjeuner non indiquée,...).
- Certaines pièces comptables (justificatifs de déplacements par exemple) ne sont pas annexées aux bordereaux correspondants. De plus, le classement et l'archivage des facturiers ne sont pas effectués avec la rigueur et le soin nécessaires.
- La société dispose d'une carte « Corporate » pour régler les dépenses relatives aux voyages de ses agents et administrateurs. En 2013, ces dépenses se sont élevées à 78 903,25 €. La société n'a pas été en mesure de présenter l'ensemble des relevés de compte mensuels de l'année 2013 permettant de connaître la nature des dépenses engagées. En effet, le relevé du mois de mars était incomplet (page 2 manquante) et ceux de mai et octobre n'ont pas pu être produits, le tout correspondant à une dépense estimée à plus de 20 000 €.
- Le suivi des consommations de carburant, représentant une dépense mensuelle moyenne de 1 500 à 2 000 € par mois, effectué par la société pour ses véhicules loués ou lui appartenant, n'est pas exploitable en l'état. Il ne s'agit que d'une addition des factures produites par service, sans que l'on puisse rapprocher véhicule, utilisateur et kilomètres parcourus.

- La société manque également de rigueur en matière de respect de l'instruction comptable n°92-10 applicable aux sociétés d'HLM. Ainsi, le compte 7714 « rentrées sur créances admises en non-valeur » n'est pas mouvementé alors même que certaines créances ont été recouvrées sur la période analysée. La méthode de comptabilisation utilisée par Sikoa (utilisation du compte 7718 puis règlement affecté directement sur le compte client) ne lui a pas permis d'indiquer à l'Agence les montants ainsi recouverts. L'instruction comptable précise en outre que « *Les sociétés doivent procéder au moins une fois par an, à l'arrêté du bilan, à un examen des créances douteuses pour déterminer celles qui doivent être inscrites au compte 654* ». Or, sur la période contrôlée, aucun procès-verbal du conseil de surveillance de Sikoa ne fait état d'une telle démarche.
- L'Ancols a également constaté que la société qui intervenait en tant que convoyeur de fonds (cf. § 2.4) pour un montant annuel moyen de 30 k€ n'a fait l'objet d'aucune déclaration d'honoraires auprès des services fiscaux via la DADS 2.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société considère que l'importance de ces manquements confirme la nécessité de la restructuration en cours de son service comptable (cf. § 6.2.1.1). Elle précise avoir d'ores et déjà pris en compte les remarques de l'Agence et mis en place les mesures correctrices nécessaires.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Evolution de l'autofinancement net de la société

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Marge sur accession	- 12 789	- 11	- 164	- 424	- 169
Marge sur prêts	- 7	- 2	- 2	2	0
Loyers	29 234	29 467	29 782	30 640	32 137
Coût de gestion hors entretien	- 7 165	- 8 142	- 8 230	- 8 077	- 9 735
Entretien courant	- 421	- 226	- 339	- 431	- 216
GE	- 1 662	- 2 916	- 3 487	- 3 528	- 2 478
TFPB	- 5 986	- 6 071	- 6 287	- 6 632	- 6 787
Flux financier	405	166	324	183	16
Flux exceptionnel	458	163	5 826	436	4 505
Autres produits d'exploitation	627	284	128	921	354
Pertes créances irrécouvrables	- 1 134	- 495	- 202	- 689	- 614
Intérêts opérations locatives	- 3 307	- 2 220	- 2 874	- 3 529	- 3 265
Remboursements d'emprunts locatifs	- 6 376	- 7 433	- 8 079	- 8 343	- 8 226
Autofinancement net¹³ total	- 8 123	2 562	6 401	529	5 523
% du chiffre d'affaires	-27,1 %	8,6 %	21,04 %	1,7 %	10,1 %
<i>Chiffre d'affaires (PM)</i>	<i>29 930</i>	<i>29 621</i>	<i>30 420</i>	<i>31 585</i>	<i>54 578</i>
Autofinancement net corrigé¹⁴	4 353	2 562	2 041	529	2 523
% du chiffre d'affaires	14,5 %	8,6 %	6,7 %	1,7 %	4,6 %

Le chiffre d'affaires de la société, constitué à 98 % de la masse des loyers perçus, a progressé de 7,7 % sur la période 2009-2013. Il atteint 32,2 M€ en 2013 (hors produits de défiscalisation s'élevant à 22,3 M€) contre 29,9 M€ en 2009.

¹³ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

¹⁴ Autofinancement net hors annulation des opérations accession en 2009 et hors subventions CGLLS en 2011 et 2013.

La rentabilité de la société a évolué de façon erratique sur la période considérée. Elle était fortement négative en 2009 (- 27,1 % du chiffre d'affaires), suite à l'annulation de 12,5 M€ de dépenses engagées au titre d'anciennes opérations d'accession à la propriété. Cette situation explique le niveau fortement négatif de la marge sur accession constatée sur cet exercice. L'autofinancement net a atteint en revanche un excellent niveau en 2011 et à un degré moindre en 2013, sous l'effet de produits exceptionnels très importants (9 M€ en 2011 et 7,9 M€ en 2013) auxquels il est directement corrélé. En 2011 et en 2013, les produits exceptionnels comportaient respectivement 4,4 M€ et 3,0 M€ de subventions d'équilibre de la CGLLS. La rentabilité de l'exercice 2011 a bénéficié en outre de plus de 1,3 M€ de produits de cession d'éléments d'actifs.

Si on fait abstraction des anciennes opérations accession en 2009 et des aides de la CGLLS en 2011 et 2013, la rentabilité de la société a accusé une baisse jusqu'en 2012, puis s'est redressée en 2013 grâce à l'augmentation significative du produit des loyers (cf. § 5.2.1) et à un niveau de remboursement des emprunts locatifs qui est resté contenu (cf. § 6.2.2).

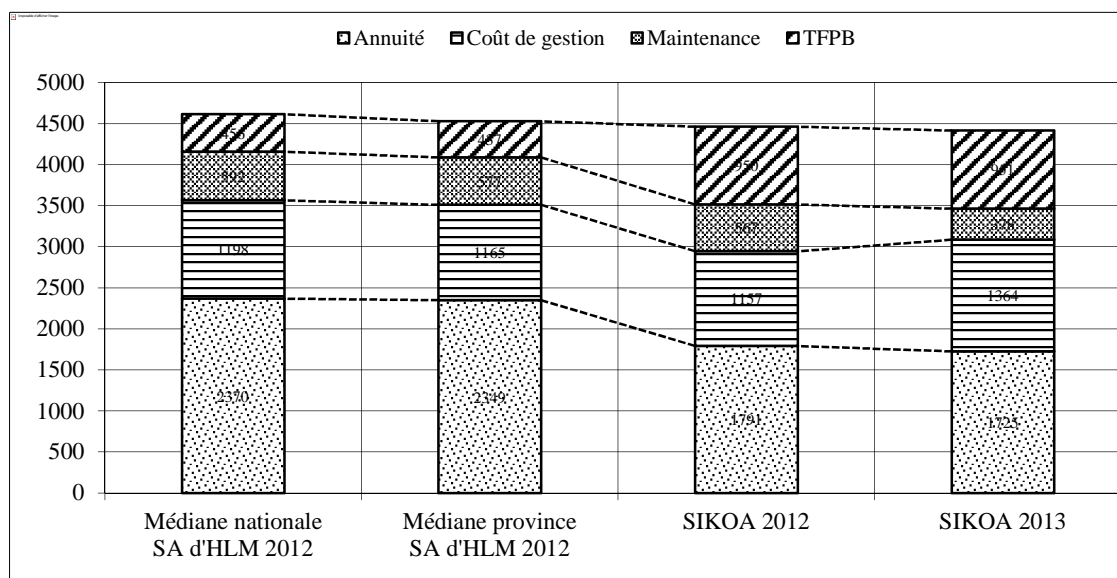
Avec 4 188 € par logement géré, le niveau général des loyers quittancés (hors résidences sociales) est légèrement supérieur à celui de la médiane nationale qui s'établit à 4 150 € en 2012, mais est comparable aux loyers pratiqués par les autres bailleurs ultramarins (cf. annexe 1).

Le produit des loyers a progressé de 4,9 % entre 2012 et 2013 grâce à la hausse dérogatoire de 2 % prévue au protocole et à la mise en service d'opérations nouvelles (en 2 ans 424 logements neufs achevés et 84 logements acquis en Vefa).

Les produits financiers, qui représentent une moyenne de 20 k€ sur la période considérée, ont un impact très faible sur la rentabilité de la société.

Les autres produits d'exploitation représentent une moyenne de 227 k€ sur la période. Ils ont été particulièrement élevés en 2009 (627 k€) et 2012 (921 k€), années où la société a bénéficié de subventions d'exploitation de montants respectifs de 546 k€ et 694 k€, contre 116 k€ en 2010, 0 k€ en 2011 et 183 k€ en 2013.

Les principales charges venant en déduction des ressources d'autofinancement de l'organisme apparaissent dans le graphique ci-dessous (postes de charges en euros par logement) qui situe la Sikoia au regard de la médiane des SAHLM.



6.2.2 Charges financières

L'évolution de l'annuité locative est présentée dans le tableau ci-dessous :

Exercice	2009	2010	2011	2012	2013
Annuité locative / loyers Sikoa	34,6 %	34,4 %	38,5 %	40,8 %	38,3 %
Annuité locative / logement géré Sikoa	1 524 €	1 510 €	1 714 €	1 791 €	1 725 €
Annuité locative / logement géré médiane SA province	2 131 €	2 070 €	2 270 €	2 349 €	nc

Sur la période analysée, le poids de la dette de la société, rapporté aux loyers est relativement contenu. Il s'élève en moyenne à 37,3 % et représente 1 725 € par logement géré en 2013, alors que la médiane des SAHLM de province s'établit à 2 349 €. Cette situation favorable provient de la relative ancienneté du patrimoine, du rythme de construction peu important et du niveau élevé des subventions (plus de 15% en moyenne) sur les opérations en cours. Ce faible taux d'endettement constitue un atout non négligeable pour une société en redressement financier.

La charge d'intérêts seule représente 3,3 M€ en 2013, soit 10,2 % des loyers, niveau très inférieur aux standards habituellement constatés (21,7 %).

Au 31 décembre 2013, l'encours global de la société représente 193 M€. Avec 74,5 % de cet encours (soit 144 M€), la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est le partenaire bancaire principal de la société. Les autres emprunts ont été souscrits auprès de la CGLLS (encours : 36,3 M€, soit 18,8 %) et d'organismes collecteurs du 1 % (encours : 12,9 M€, soit 6,7 %, dont 12,7 M€ d'encours auprès d'Amallia).

Seule la dette CDC est indexée sur le livret A. Les autres emprunts, dont les taux varient entre 1,00 % et 1,59 %, sont tous à taux fixe. Aucun support exposé aux risques financiers n'a été contracté.

6.2.3 Coût de gestion

Exercice	2009	2010	2011	2012	2013
Coût de gestion hors entretien / nb de logements gérés	1 078 €	1 212 €	1 229 €	1 157 €	1 364 €
Coût de gestion / loyers	24,5 %	27,6 %	27,6 %	26,4 %	30,3 %
Médiane SA HLM de province	22,6 %	23,5 %	24,5 %	24,5 %	nc

Sur l'ensemble de la période étudiée, le coût de gestion rapporté aux loyers se situe à un niveau supérieur aux standards habituellement constatés (2,75 points de plus en moyenne sur 4 ans). Ce ratio s'est fortement accru sur la période 2009-2013, notamment en 2013 en raison principalement de l'évolution des frais généraux.

- Frais généraux

Les frais généraux, qui ont augmenté de plus de 80 % sur 2009-2013, ont connu une hausse importante. Cette évolution très défavorable (de 2,3 M€ en 2009 à 4,1 M€ en 2013) résulte notamment des éléments suivants :

- une insuffisance de récupération de charges qui s'est fortement accentuée (616 k€ en 2013, contre 499 k€ en 2012, soit + 23 %), en raison notamment de la vacance constatée à la mise en service de certaines opérations nouvelles (PLS à Basse-Terre notamment) et de la vacance technique constituée pour préparer les démolitions prévues (Tours Gabarre et Collinettes) ;
- une augmentation notable des rémunérations d'intermédiaires et honoraires qui sont passées de 841 k€ en 2012 à 1 279 k€ en 2013 (+ 52 %), du fait notamment du recours de 2005 à 2014 à une société pour le gardiennage d'opérations livrées mais non encore attribuées (cf. § 2.4) ;
- une hausse conséquente des redevances de crédit-bail et des loyers des baux emphytéotiques qui s'élèvent à 773 k€ en 2013 contre 49 k€ en 2012, en raison de

l'intégration des loyers dans les redevances de crédit-bail dans les opérations financées en contrats de défiscalisation (modalité spécifique aux DOM) ;

- une progression notable des frais de déplacements, missions et réceptions (cf. ci-après).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique que l'évolution des frais généraux s'est inversée sur les exercices 2014 (coût de gestion de 1 240 € par logement géré, représentant 26 % des loyers) et 2015 (coût de gestion de 1 240 € par logement géré, représentant 30 % des loyers). Elle précise que cette évolution résulte de celles des récupérations de charges, qui ont été ramenées à 197 K€ en 2014 et à 249 K€ en 2015 à la suite de la diminution de la vacance commerciale (cf. 3.1.2) et de la baisse des rémunérations d'intermédiaires et des honoraires qui ont été ramenés à 1 106 K€ en 2014 et à 815 K€ en 2015, à la suite notamment de la fin du recours au gardiennage des chantiers début 2014 (cf. § 2.4). La société ajoute que cette tendance devrait s'accroître si les dernières mesures incitatives envisagées pour le dispositif de défiscalisation (traitement en crédit d'impôt), qui conduiraient à ne plus intégrer les loyers dans les redevances de crédit-bail, se confirment.

Les frais de déplacements, missions et réceptions sont insuffisamment maîtrisés (118 k€ en moyenne annuelle sur 2009-2013). Ils ont progressé de plus de 15 % entre 2012 et 2013, en raison notamment du nombre important d'administrateurs s'étant rendus au congrès national annuel de l'USH, le plus souvent en « business class » ; en 2013, les frais de transport générés par ce seul congrès se sont élevés à près de 12 K€. De telles dépenses sont incompatibles avec l'objet social et la situation financière de la SA. La société indique avoir pris des mesures de budgétisation et contrôle budgétaire pour contenir les frais de déplacements, missions et réceptions et les avoir ramenés à 79 K€ en 2015, après un pic de 134 K€ constaté en 2014. En ce qui concerne les frais liés aux congrès, elle précise avoir informé les administrateurs des constats de l'Agence, qui feront l'objet d'une délibération du conseil de surveillance de septembre 2016.

- Charges de personnel

Les charges de personnel représentent en 2013 plus de 54 % du coût de gestion de la société, soit 737 € par logement géré et 16,4 % du produit des loyers. Stables sur la période considérée, elles sont toutefois supérieures aux standards habituellement constatés, les médianes 2012 des SAHLM de province se situant à 673 € par logement et 14,1 % des loyers. L'évolution des frais de personnel sur la période a été supérieure aux préconisations du plan CGLLS jusqu'en 2012. Siko est néanmoins parvenue à respecter le maximum autorisé en 2013 en ne remplaçant pas certains départs (retraites et fins de contrats).

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Frais de personnel prévus au plan de redressement	4 557	4 846	4 991	5 141	5 295
Frais de personnel constatés	4 846	5 193	5 197	5 186	5 261
Ecart	+ 289	+ 347	+ 206	+ 45	- 34

La société doit poursuivre son effort en vue de contenir ses charges de personnel et de se rapprocher des ratios médians observés pour l'ensemble des SAHLM.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique que leur augmentation s'est poursuivie en 2014 et 2015, à un rythme toutefois en diminution, mais que l'efficacité de la nouvelle organisation mise en place (cf. § 2.3.5.2.2) devrait lui permettre de les réduire progressivement, en ne procédant pas au remplacement systématique des départs à la retraite.

6.2.3.1 Maintenance

Avec une moyenne de 460 € par logement sur la période étudiée, l'effort de maintenance déployé par la société se situe à un niveau nettement inférieur au volume généralement constaté (médiane des SAHLM de province : 577 € par logement en 2012).

L'effort de maintenance consenti par Sikoa a cependant été plus particulièrement marqué sur les exercices 2010, 2011 et 2012 (535 € par logement en moyenne annuelle sur trois ans), années où la société a procédé à un rattrapage des besoins. Avec 377 € par logement en 2013 et 350 € par logement en 2015, selon les indications de la société, l'effort de maintenance s'est infléchi, mais il reste supérieur à celui de 2009 (313 €/logement).

Avec un effort global de 15,7 M€ sur la période analysée, Sikoa a donc largement tenu les objectifs auxquels elle s'était engagée au moment de la signature du protocole CGLLS. Celui-ci prévoyait en effet un niveau de dépenses fixé a minima à 8,9 M€ sur 5 ans (cf. § 4.4).

6.2.3.2 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En 2013, la TFPB s'est élevée à 6,8 M€, ce qui représente 951 € par logement géré, niveau très supérieur à la médiane des SAHLM hors Ile de France qui s'établit à 437 € en 2012. Cette charge incompressible a absorbé plus de 21 % du produit des loyers, contre 9 % au niveau national et 9,6 % en moyenne pour les sociétés situées dans les DOM.

Avec 6 413 logements concernés, c'est la quasi-totalité du patrimoine de la société qui est assujettie à cette charge (89,8 %).

Evolution de la TFPB :

Exercice	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de logements assujettis à la TFPB	5 960	6 327	6 363	6 413	6 413
Taxe foncière non récupérable	5 986 k€	6 071 k€	6 287 k€	6 632 k€	6 787 k€
TFPB NR / nb de logements gérés	901 €	904 €	939 €	950 €	951 €
TFPB NR / loyers	20,5 %	20,6 %	21,1 %	21,6 %	21,1 %
Médiane SA HLM de province	395 €	410 €	430 €	437 €	nc

Au cours de l'année 2013, Sikoa a fait intervenir une société de prestations de services en vue d'estimer les dégrèvements auxquels elle pourrait prétendre. Cette démarche lui a permis d'obtenir auprès des services fiscaux un dégrèvement en 2013 de 573 k€ au titre de la période 2007-2011. En 2014, les dégrèvements obtenus s'élèvent à 1 157 k€ et portent sur la période 2007-2010.

La société indique que ses actions ont permis de réduire le coût de la TFPB par logement à 1 000 € en 2014 et 872 k€ en 2015. Elle ajoute qu'elle a mis en place début juin 2016 un pôle financier dont une des missions est la gestion de la TFPB.

6.2.3.3 Coût de la vacance

Le plan de redressement prévoit la mise en œuvre de mesures patrimoniales permettant de juguler les pertes sur loyers et charges issues de ce phénomène. Sur la période considérée, les pertes maximales autorisées figurent dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Pertes maximales de loyers sur vacants	1 888	2 225	2 388	2 507	2 421
Pertes maximales de charges sur vacants	760	896	962	1 011	974
Pertes de loyers sur vacants constatées	1 654	1 996	2 593	3 439	3 812
Pertes de charges sur vacants constatées	399	481	552	667	728
Ecart sur loyers	234	229	- 205	- 932	- 1 391
Ecart sur charges	361	415	410	344	246

Après deux exercices affichant une tendance favorable, les pertes sur logements vacants (loyers et charges) ont fortement augmenté à compter de 2011. En effet, en 2013, la vacance globale a coûté à

Sikoa 4 540 k€ contre 3 395 k€ prévus au protocole. Les difficultés rencontrées par la société au moment de la mise en service d'opérations nouvelles (cf. § 3.1.2) ainsi que la vacance technique liée aux démolitions prévues dans le cadre de l'Anru sont à l'origine de cette dégradation.

6.2.4 Structure financière

Le bilan fonctionnel ci-après fait apparaître le fonds de roulement constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier le niveau et l'évolution de la situation financière de la société.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	50 242	58 295	72 501	79 589	91 116
Provisions pour risques et charges	6 679	6 965	6 412	6 527	7 445
<i>Dont PGE</i>	<i>4 636</i>	<i>4 553</i>	<i>3 247</i>	<i>3 312</i>	<i>3 379</i>
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	134 287	139 009	144 420	150 443	156 822
Dettes financières	156 870	164 449	182 854	196 185	196 812
Actif immobilisé brut	324 491	354 893	376 882	403 479	423 887
Fonds de Roulement Net Global	23 587	13 823	29 304	29 264	28 308
<i>FRNG en mois de dépenses</i>	<i>6,0</i>	<i>2,5</i>	<i>5,9</i>	<i>5,4</i>	<i>3,2</i>
FRNG à terminaison des opérations¹⁵					19 781
Stocks (toutes natures)	15 195	15 122	14 383	13 082	12 814
Autres actifs d'exploitation	31 506	33 484	30 850	38 083	35 277
Provisions d'actif circulant	25 542	25 258	24 960	23 379	23 579
Dettes d'exploitation	6 839	12 070	6 684	14 446	16 807
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	14 320	11 278	13 590	13 341	7 705
Créances diverses (+)	1 370	1 280	5 864	10 627	1 244
Dettes diverses (-)	6 864	9 050	8 210	13 596	12 501
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	- 5 494	- 7 770	- 2 346	- 2 968	- 11 257
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	8 825	3 508	11 243	10 372	- 3 552
Trésorerie nette	14 761	10 315	18 060	18 891	31 860

6.2.4.1 Evolution du fonds de roulement net global

Exception faite de l'inflexion constatée en 2010, le fonds de roulement net global (FRNG) de la société, exprimé en mois de dépenses moyennes, a été stable sur la période jusqu'en 2012. Il a représenté en moyenne 5,0 mois de dépenses sur la période 2009-2012 pour une médiane des SAHLM de province égale à 3,8 mois sur la même période.

Fin 2013, le FRNG accuse une baisse de près de 1 M€ et ne représente plus que 3,2 mois de dépenses contre 5,4 mois en 2012. Cette évolution résulte essentiellement de la progression importante des dépenses mensuelles moyennes qui sont passées de 5,4 M€ en 2012 à 8,8 M€ en 2013 (hausse des dépenses d'exploitation de 2,3 M€ à 4,1 M€ et des dépenses d'investissement de 3,2 M€ à 4,7 M€). La progression des dépenses s'explique en effet par l'importance du montant comptabilisé au compte 605 « travaux et honoraires » (22,3 M€ en 2013 contre 0 € les années antérieures), imputation comptable liée aux opérations bénéficiant de la défiscalisation.

Les capitaux propres se sont notablement renforcés sur toute la période. En 2011, le CILG a plus que doublé sa participation au capital social qui est passée de 1,3 M€ à 4,2 M€. En 2013, le collecteur Amallia a pris le contrôle de la société en lieu et place du CILG et a porté sa participation à 9,6 M€.

¹⁵ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Suite aux recapitalisations successives, le ratio d'indépendance financière (part des ressources internes sur les capitaux permanents) tend à s'améliorer sur la période considérée. Il est passé de 26,6 % en 2009 à 33,9 % en 2013, mais reste néanmoins inférieur à la médiane des SAHLM de province 2012 qui s'élève à 36,5 %.

Compte tenu des dépenses prévues (23,2 M€) et des recettes attendues (14,7 M€), telles que ressortant des fiches de situation financière et comptable établies par la société le FRNG à terminaison des opérations est estimé fin 2013 à 19,8 M€, soit 2,3 mois de dépenses moyennes, à un niveau inférieur de 30 % au FRNG.

6.2.4.2 Besoin en fonds de roulement

Sur la période 2009-2012, le cycle d'exploitation génère un besoin en financement très élevé, résultant de l'importance des stocks et créances, tant en ce qui concerne les créances locataires (impayés) que les subventions à recevoir. En 2013, ce besoin tend à s'amenuiser sous l'effet conjugué de l'augmentation des produits constatés d'avance (comptabilisation de 9,5 M€ de subventions prévues pour la démolition des tours Gabarre et Collinettes) et de la baisse concomitante des stocks et créances d'exploitation hors créances clients et locataires (-3,1 M€).

Hors exploitation, le cycle génère des ressources importantes essentiellement grâce aux dettes diverses sur fournisseurs d'immobilisations (4,4 M€) et aux intérêts courus non échus (2,1 M€). En 2011 et 2012, l'importance des créances diverses (5,9 M€ en 2012 et 10,6 M€ en 2013, correspondant à l'achat en Vefa de l'opération Belle Rive) a obéré les ressources de court terme.

6.2.4.3 Trésorerie

La trésorerie nette de la société s'est considérablement accrue sur la période étudiée. Elle a plus que doublé, passant de 14,8 M€ en 2009 à 31,9 M€ en 2013. Elle est assise à 80 % sur des ressources de haut de bilan. Néanmoins, malgré sa progression notable en valeur absolue, elle reste stable, comparée aux dépenses mensuelles moyennes auxquelles la société doit faire face : elle représente en effet 3,6 mois de dépenses en 2013, ce qui correspond à la moyenne observée sur la période hors 2010, année où la trésorerie avait chuté par manque de capitaux propres face à l'importance du rythme d'investissement. La trésorerie à terminaison des opérations en cours est estimée fin 2013 à 23,3 M€, soit 2,7 mois de dépense, à un niveau inférieur de 27 % à la trésorerie réelle à la même date.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société procède régulièrement à l'élaboration d'une analyse prévisionnelle dans le cadre de l'avenant au protocole CGLLS en cours. La dernière simulation réalisée, portant sur la période 2014-2023, devait être présentée au conseil de surveillance du 18 juin 2015. Cette simulation a été réalisée sur la base des résultats réellement constatés sur l'exercice 2014.

La société a opté pour les hypothèses et orientations stratégiques suivantes :

- un rythme de construction moyen de 90 à 100 logements par an, inférieur aux perspectives établies par la direction du développement et des programmes ;
- un volume de réhabilitation de 134,1 M€ financés aux deux tiers par recours à l'emprunt ;
- un effort de maintenance et de gros entretien équivalent à celui de la période étudiée, soit 3 M€ par an ;
- la démolition des 476 logements des tours « Gabarre » en 2015 et de la résidence « Collinette 130 » en 2017, pour un coût global de 21 M€, pour un coût global de 21 M€, subventionné à 15,2 M€ (dont 14,6 M€ de subventions Anru). ;

- un rythme de cession moyen assez modeste de 3 à 4 logements par an sur la période avec un pic à 8 logements en 2016, représentant une valeur comptable moyenne annuelle de 63 k€ ;
- une augmentation annuelle prévisionnelle du produit des loyers de 1,6 %, contrairement aux préconisations du plan de redressement qui fixe l'augmentation annuelle minimale à 2 % par an ;
- des pertes sur vacance estimées à 9,5 % du coût des loyers en début de période, qui diminuent progressivement pour atteindre 3,5 % en fin de projection ;
- un coût des impayés de loyers qui passe de 620 k€ en 2012 à 686 k€ en 2023, en cohérence avec l'évolution constatée sur la période 2009-2013 ;
- une évaluation des annuités calculée en fonction d'un taux moyen du livret A de 2,3 % ;
- l'absence de plafonnement des loyers ;
- les hypothèses économiques suivantes : ICC à 1,6 % sur la période, IRL à 1,2 % en 2014 puis ensuite à 1,6 %, taux de rémunération du livret A à 2,3 % et taux d'inflation à 1,6 % ;

Le tableau ci-dessous détaille les résultats du scénario retenu :

En k€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produits courants	34 305	34 147	36 212	37 196	39 526	39 869	40 097	40 099	40 667	40 425
Annuités emprunts	- 11 984	12 172	12 598	13 787	14 985	15 729	-16 937	17 553	18 267	16 826
TFPB	- 7 182	- 7 139	- 7 317	- 7 501	- 7 692	- 7 889	- 8 090	- 8 297	- 8 512	- 8 733
Maintenance	-2 625	- 2 948	- 2 846	- 2 606	- 2 793	- 2 915	- 3 066	- 3 166	- 3 223	- 3 274
Autres charges	- 10 511	10 690	10 693	10 829	10 972	11 139	11 300	11 504	11 741	-11 958
Autofinancement . courant	2 002	1 198	2 759	2 474	3 084	2 197	704	- 421	- 1 076	- 367
% des loyers	6,1 %	3,6 %	8,2 %	6,9 %	8,3 %	5,7 %	1,8 %	- 1,1 %	- 2,7 %	- 0,9 %
Potentiel financier	24 352	24 160	23 997	23 815	23 202	19 821	14 728	10 174	5 617	950

La simulation ainsi arrêtée conduit à la formation d'un autofinancement courant qui évolue favorablement jusqu'en 2018, année à partir de laquelle les annuités d'emprunts progressent plus rapidement qu'en début de période. Le poids exceptionnellement élevé de la TFPB, qui s'établit en moyenne à plus de 21 % de la masse des loyers sur les dix années de la projection, est de nature à fortement contribuer à la dégradation de la rentabilité de la société. Du fait de l'augmentation continue des frais de personnel (+ 31,8 % sur la période), des frais de gestion (+9,9 %) et du coût des impayés (+10,1 %), la rentabilité de la société ne semble pas susceptible de s'améliorer rapidement.

En amorçant sa dégradation en 2019, le potentiel financier suit une courbe similaire à celle de l'autofinancement. En effet, l'importance des prévisions de fonds propres à investir en locatif fragilise fortement la situation financière de la société.

Dans ces conditions, il est très souhaitable que la société limite, autant que faire se peut, l'ensemble de ses frais de fonctionnement, optimise ses dépenses de toute nature et reste centrée sur l'entretien et la réhabilitation de son patrimoine, sans envisager de diversifier son activité. Toutes ses capacités doivent être mobilisées dans les meilleurs délais afin de récupérer les aides promises par l'ensemble de ses partenaires, notamment les collectivités locales, en particulier dans le cadre du PRU.

6.4 CONCLUSION

Avec l'appui de prestataires externes, la société a engagé une réorganisation de son service comptable dont les modalités de fonctionnement et les procédures de contrôle interne comptable ne procuraient pas toutes les garanties requises.

Après avoir procédé à l'annulation des dépenses engagées au titre de son ancienne activité d'accession, la société a retrouvé un autofinancement positif, très dépendant toutefois des subventions d'équilibre reçues dans le cadre de l'avenant au plan de redressement CGLLS. Sa rentabilité est fortement pénalisée par l'importance de ses frais de gestion, par le volume de sa TFPB, de sa vacance locative et de ses impayés. Le renforcement de son capital par son actionnaire principal a permis à Sikoa de maintenir sa structure financière à un niveau correct. La simulation prévisionnelle effectuée, dans un scénario de démolition des tours Gabarre, montre que les investissements prévus conduisent à une dégradation de l'autofinancement et du potentiel financier de la société, particulièrement sensible à partir de l'année 2020.

Dans ces conditions, il apparaît très souhaitable que la vacance locative, les impayés et les coûts de gestion soient bien contenus et que la politique de cession de patrimoine soit bien maîtrisée.

7. CONCLUSION GENERALE

Filiale du collecteur d'Action Logement Amallia, la SA d'HLM Sikoa gère un parc relativement récent de 7 199 logements locatifs sociaux (fin 2014), situé à 77 % dans la communauté d'agglomération Cap Excellence. 46 % du patrimoine est localisé dans deux zones urbaines sensibles. La société est organisée avec un conseil de surveillance et un directoire. Depuis la période de contrôle, Sikoa a mis en place, dans le cadre d'une démarche qualité impliquant fortement ses agents et devant s'achever fin 2016, un plan de modernisation décliné en actions incluant le renforcement de sa gouvernance, la refonte de son organisation, avec la création d'un pôle d'audit et de contrôle, et la redéfinition de sa stratégie. Parallèlement, elle s'est attachée à remédier aux insuffisances constatées dans la gestion de ses données et dans sa politique d'achat qu'elle a révisée en profondeur.

La société dispose d'un plan stratégique de patrimoine actualisé. Ces dernières années, en s'appuyant sur une maîtrise d'ouvrage structurée, elle a fortement amplifié non seulement sa production d'offre nouvelle, avec toutefois des coûts en forte hausse, mais aussi son effort de maintenance immobilière. En revanche, son plan de cession de logements à l'unité n'a pas donné les résultats escomptés.

Les démolitions et reconstructions de son plan de rénovation urbaine ont pris d'importants retards, en raison notamment de problèmes de désamiantage non prévus initialement. Le surcoût très élevé qui en résulte pourrait compromettre l'achèvement de ce plan. La poursuite du gel de la location des tours concernées, qui pénalise fortement la société, pourrait mettre en danger sa santé financière.

La société loge des ménages disposant de ressources particulièrement modestes avec des loyers globalement modérés en dépit de la quasi absence de loyers très bas. Pour préparer la soumission à l'Etat d'une grille de loyers plafonds cohérente pour ses logements antérieurs à 2006, la société a confié une étude préalable au cabinet chargé de la préparation de sa convention d'utilité sociale 2017-2022.

La politique d'attribution de la société doit être définie et arrêtée par son conseil de surveillance. Son montant d'impayés reste exorbitant malgré les plans d'actions successifs mis en place et les réponses spécifiques apportées aux dossiers particuliers à forts enjeux. Par ailleurs, la société doit s'attacher à améliorer sa réponse aux enquêtes d'occupation sociale, la qualité de service apportée à ses locataires et à mettre les annexes de ses baux de location en conformité avec la réglementation.

Le manque de rigueur dans la tenue de la comptabilité et les insuffisances du contrôle interne ont nécessité la restructuration du service comptable et l'engagement d'une démarche devant permettre, à terme, de rationaliser les procédures. Compte tenu de l'importance de ses difficultés financières, Sikoa est engagée jusqu'en 2017 dans un plan CGLLS d'aide au rétablissement de son équilibre financier. Fin 2013, seulement 53 % des aides prévues par ce protocole avaient été versées, en raison notamment des retards pris dans le plan de rénovation urbaine et dans les paiements des collectivités locales.

Depuis 2010, la société a retrouvé un autofinancement net positif qui est toutefois très dépendant des subventions d'équilibre dont elle bénéficie. Sa rentabilité est fortement impactée par l'importance de ses risques locatifs et de ses coûts de gestion encore insuffisamment maîtrisés. Le renforcement de son capital par son actionnaire principal a cependant permis à Sikoa de maintenir sa structure financière à un niveau correct. L'analyse prévisionnelle réalisée montre toutefois la fragilité de sa situation financière à moyen terme et la nécessité pour la société de faire preuve de rigueur et de prudence dans sa gestion et dans la conduite de son activité.

Le directeur général,


Pascal Martin-Gousset.