



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

**SOCIETE IMMOBILIERE DE
NOUVELLE-CALEDONIE
(Nouvelle-Calédonie)
Exercices 2018 et suivants**

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS.....	9
PROCEDURE.....	10
1 LE LOGEMENT SOCIAL EN NOUVELLE-CALEDONIE.....	11
1.1 Un fléchissement de la croissance du parc immobilier	11
1.2 L'essor du logement social.....	11
1.3 Une lente résorption de l'habitat précaire	13
1.4 Un cadre réglementaire et financier spécifique	13
1.4.1 Des compétences partagées entre les provinces et les communes de Nouvelle-Calédonie.....	13
1.4.2 L'articulation des documents d'urbanisme entre eux n'est pas fixée par les principes directeurs du droit de l'urbanisme de la Nouvelle- Calédonie.....	14
1.4.3 La difficulté des opérations sur terres coutumières.....	16
1.4.4 Des schémas de financement du logement social propres au territoire	18
1.4.5 Un indice de révision des loyers plafonné	19
2 UN PARC IMMOBILIER QUI CONNAIT UN TAUX DE VACANCE ELEVÉ	21
2.1 Un ralentissement de la croissance du patrimoine depuis 2020.....	21
2.2 Des travaux de réhabilitation programmés.....	24
2.3 Une vacance importante	28
2.4 Des impayés en hausse depuis 2018.....	31
3 UNE ADMINISTRATION DE LA SOCIETE PERFECTIBLE	34
3.1 Un fonctionnement régulier de l'assemblée générale et du conseil d'administration.....	36
3.2 Une politique de maîtrise des risques développée.....	36
3.3 Une maîtrise du système d'information et des données à consolider.....	38
3.4 Une rationalisation et une massification des achats à poursuivre	41
3.5 Une gestion des ressources humaines favorable aux employés	44
3.5.1 Une gestion des ressources humaines structurée et dynamique.....	44
3.5.2 Une diminution progressive des effectifs.....	49
3.5.3 Des conditions de rémunération et un système de primes et avantages sociaux favorables	50
3.5.3.1 Un empilement de primes historiques à rationaliser.....	51

3.5.3.2	De nombreux avantages sociaux	53
3.5.3.3	Une direction bénéficiant d'un régime salarial spécifique	57
4	UNE SITUATION FINANCIERE FRAGILE.....	59
4.1	Organisation et tenue de la comptabilité	60
4.2	Des performances en baisse	60
4.2.1	Une augmentation des frais généraux dégradant la performance financière de la société	61
4.2.1.1	Le produit total	61
4.2.1.2	L'excédent brut d'exploitation	63
4.2.1.3	Les frais généraux	64
4.2.1.4	Les charges de personnel	65
4.2.1.5	Les charges d'entretien et de réparations	66
4.2.1.6	Le résultat net	67
4.2.2	Une trésorerie qui se redresse.....	69
4.2.2.1	Des choix de gestion de la dette qui ont fait peser un risque à la société.	69
4.2.2.2	Le fonds de roulement net global	71
4.2.2.3	Le besoin en fonds de roulement.....	72
4.2.2.4	La trésorerie.....	73
4.3	Des éléments prévisionnels qui laissent présager une situation financière critique.....	74
ANNEXES.....		79
REPONSE		94

SYNTHÈSE

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC) gère plus des deux tiers du parc de logements sociaux du territoire. Le secteur locatif social, rare aux Loyauté, héberge 5 % des ménages en province Nord, 18,5 % en province Sud et 20 % dans le grand Nouméa. La chambre a contrôlé les comptes et la gestion de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie, principal bailleur social du territoire, en ce qui concerne la gestion de son parc immobilier, l'administration de la société en matière de contrôle interne, de ressources humaines et de systèmes d'information et sa situation financière. L'instruction de la chambre a eu lieu au second semestre 2023 et ne prend pas en compte les conséquences des graves troubles à l'ordre public ayant débuté le 13 mai 2024.

Le logement social, un secteur important en Nouvelle-Calédonie

En 2019, le parc immobilier de la Nouvelle-Calédonie compte 109 000 logements dont 90 800 résidences principales. La part du secteur locatif social a augmenté de 13 % en 2009 à 15 % en 2019 des logements habités. Ce taux est désormais identique à celui de l'hexagone. A titre de comparaison, il est très supérieur à celui de la Polynésie Française (4 %). Le secteur locatif social, rare aux Îles Loyauté, héberge 5 % des ménages en province Nord, 18,5 % en province Sud et 20 % dans le grand Nouméa.

Le contexte du logement social en Nouvelle-Calédonie est caractérisé par un fléchissement de la croissance du parc. Cependant, la résorption des squats reste lente et le phénomène concerne encore près de 4 000 habitants dans le grand Nouméa en 2019.

Les contrats de développement ont fait de la politique de l'habitat un axe majeur constituant leur première dépense depuis 1993 et 21 % des financements 2017-2022, pour lesquels l'État intervient à hauteur de 75 %. La réalisation d'opérations immobilières est cependant freinée par un cadre réglementaire complexe en termes de partage des compétences, d'articulation des documents d'urbanisme entre eux ou d'existence de politiques du logement social différentes selon les provinces. Enfin, les opérations sur terres coutumières restent difficiles du fait de leur statut.

Le contexte particulier du logement social en Nouvelle-Calédonie est marqué par une participation de l'employeur à l'effort de construction qui ne bénéficie pas à la SIC, un indice de révision des loyers tronqué et une absence d'outils publics de financements adaptés. En ce sens, la SIC a élaboré une note de 22 propositions visant à accompagner les transformations dans le secteur du logement social en Nouvelle-Calédonie

Un parc immobilier qui connaît un taux de vacance élevé

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie produit des logements destinés à la location ou devant faire l'objet d'opérations de vente permettant l'accession par des particuliers, à la propriété de leur habitation. Elle assure aussi la gestion d'un parc de logements locatifs.

Son patrimoine est réparti sur l'ensemble du territoire de la Nouvelle-Calédonie mais reste concentré en province Sud (91,9 % des logements en province Sud en 2022). La croissance annuelle du parc est de 2,45 % entre 2012 et 2019. Elle diminue à partir de 2020 pour s'établir à 0,48 % entre 2020 et 2022. Au 31 décembre 2022, le parc de la société est composé de 82 % de logements sociaux, 16 % de logements intermédiaires et de 2 % de logements en accession aidée. Le parc immobilier de la société est relativement ancien. Un plan stratégique de patrimoine a été présenté lors du conseil d'administration du 6 décembre 2017, sans validation formelle. Un nouveau plan stratégique de patrimoine a été validé par le conseil d'administration du 28 novembre 2023. Il présente un état des lieux du patrimoine actuel et des scénarios de travaux pour son devenir.

Le patrimoine est jugé globalement de qualité moyenne selon l'échelle d'évaluation utilisée par le prestataire externe pour réaliser le plan stratégique de patrimoine. Une partie des résidences présente des défauts fonctionnels importants, l'accessibilité reste compliquée et près de la moitié du patrimoine nécessite des travaux importants. La chambre invite la société à réaliser des travaux de repérage de l'amiante dans le parc de la société.

Le parc immobilier connaît une vacance importante et des impayés en hausse. Au 31 juillet 2023, le taux moyen de vacance est de 14,03 % en hausse par rapport à 2022. Ce taux de vacance est important comparativement à celui organismes de logements sociaux de l'hexagone, se situant, en 2021, à 2,9 %. La société a élaboré un plan d'urgence qui a pour objectif de permettre de gagner 3 % de vacance sur trois ans. Toutefois, la mise en œuvre du plan d'urgence reste conditionnée à l'octroi de financements externes (Etat, provinces, etc.). Afin de diminuer la vacance, la société a aussi renforcé, en 2021, sa stratégie commerciale qui doit à présent être associée à des indicateurs permettant d'en suivre la mise en œuvre et de la présenter annuellement au conseil d'administration.

Le stock d'impayés des locataires a pratiquement doublé en cinq ans, passant de 1,13 MdF CFP en 2018 à 2,1 MdF CFP en septembre 2023. Afin de diminuer le taux annuel d'impayés, la société doit renforcer le rôle des agences de proximité.

Un fonctionnement régulier des organes de gouvernance et une politique de maîtrise des risques développée

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie est une société d'économie mixte constituée conformément à l'article 2 de la loi n° 46-860 du 30 avril 1946 tendant à

l'établissement, au financement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement des territoires relevant du ministère de la France d'outre-mer. Son capital est détenu à 49,99 % par la Nouvelle-Calédonie, 49,99 % l'Agence française de Développement et moins de 0,1 % par un administrateur désigné. Le conseil d'administration de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie et l'assemblée générale se sont réunis régulièrement entre 2018 et 2023.

Une charte du contrôle interne a été adoptée et un comité des risques constitué en 2013, modifiée en 2019 puis en 2022. La chambre invite la société à veiller à la tenue régulière des réunions du comité. La mise en place d'une politique de prévention des conflits d'intérêt est récente et a été formalisée en 2023. Celle-ci identifie les mécanismes de remontée des informations et prévoit des actions de sensibilisation et d'information auprès des parties prenantes et des actions de formation interne.

Une gestion des risques informatiques et une protection des données à consolider

La société a élaboré, en 2023, une politique de sécurité des systèmes d'information fixant les objectifs, l'organisation en matière de sécurité et les principes de sécurité applicables. Cette politique de sécurité doit toutefois être validée par le conseil d'administration. La société doit aussi nommer au sein de sa structure un responsable de la sécurité du système d'information dans un objectif de maîtrise des risques identifiés et d'un déploiement cohérent des règles de sécurité.

La société traite des données à caractère personnel concernant ses locataires, ses fournisseurs, ses salariés. En 2023, elle a validé et diffusé une politique générale de protection des données qui doit être déclinée au sein de chaque direction par un plan d'actions.

Une rationalisation et une massification des achats à poursuivre

La société a mis en place en 2014 un règlement interne de procédures pour l'ensemble de ses dépenses. La chambre invite la société à poursuivre sa politique de massification des achats en regroupant les prestations communes afin de favoriser la recherche des meilleurs prix.

Des conditions de rémunération, un régime indemnitaire et des avantages sociaux favorables

La gestion des ressources humaines est structurée et dynamique. La société s'est équipée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs afin de cibler les compétences nécessaires. Les différents dispositifs incitatifs en matière d'emploi des personnes en situation

de handicap, d'égalité femme / homme, de formation, d'horaires variables sont déclinés. La chambre constate toutefois que si le taux de rotation du personnel a diminué de 11,42 % en 2018 à 8,92 % en 2022, l'absentéisme évolue à la hausse entre 2018 et 2022 (passant de 6,87 % en 2018 à 8,67 % en 2022). Elle invite la société à poursuivre et renforcer les actions d'ores déjà engagées en matière d'absentéisme et de prévention des risques psycho-sociaux et d'en mesurer régulièrement les effets, notamment au moyen des enquêtes qualité de vie au travail et des questionnaires de satisfaction déjà expérimentés en élargissant leur audience.

Au 31 décembre 2023, les effectifs de la société s'établissent à 154,39 ETP. Ils ont baissé de 8,7 %, entre 2018 et 2023, soit une réduction de 14,76 ETP. A l'exception des alternants, ces réductions ont notamment impacté les cadres à hauteur de 7,6 % et les employés à hauteur de 10,5 %.

Les primes, indemnités et avantages sociaux divers octroyés par la société à ses salariés constitue un ensemble de mesures particulièrement favorables, notamment en termes de déplacements (prime de véhicule de fonctions, droit au voyage cadres) ou du régime spécifique de la direction. S'ils permettent de fidéliser les salariés, la chambre recommande à la société, afin de mettre sa gestion en cohérence avec sa mission de service public et dans un objectif de recherche d'économies, de rationaliser progressivement son dispositif de primes, indemnités et avantages sociaux.

Une situation financière fragile

Le chiffre d'affaires de la société est majoritairement constitué des produits locatifs qui représentent 97,49 % de son volume, en moyenne pondérée entre 2018 et 2023. Il affiche un recul de 2,47 % entre 2018 et 2023. Sur cette période, l'activité de la société s'est recentrée sur la gestion locative.

En 2023, l'excédent brut d'exploitation, indicateur de la performance d'exploitation, affiche une diminution depuis 2018, en raison notamment de l'effet simultané de l'augmentation des frais généraux de 28,3 % et de la quasi disparition des subventions d'exploitation versées par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et par les provinces.

Entre 2007 et 2016, la société a conclu dix contrats de couverture de taux qui ont occasionné un surcoût global de 3 703 MF CFP depuis leur souscription jusqu'au 31 décembre 2022. Fin 2023, la trésorerie nette se redresse à 8,3 mois de dépenses d'exploitation, ce qui est supérieur au ratio médian des organismes comparables de l'hexagone.

Enfin, les éléments prévisionnels débattus au conseil d'administration laissent présager une situation financière tendue. En effet, la chambre estime qu'ils prennent en compte des hypothèses optimistes notamment en matière de réduction du taux de vacance, de diminution des impayés, de cession du patrimoine ou de niveau de subventions attendues. Dans ces conditions, la société doit poursuivre ses efforts en matière de réduction de charges et de

recherche de solutions de financement, notamment auprès des partenaires institutionnels, territoire et provinces, voire de recapitalisation par ses actionnaires, afin de redresser sa situation financière.

La chambre salue les travaux de projection annuels et infra annuels présentés au conseil d'administration, prenant en compte plusieurs scenarios en fonction de l'évolution de l'environnement des acteurs du logement social. Elle prend acte des solutions proposées par la société et l'invite à faire valoir ces propositions auprès de ses actionnaires et des autres acteurs publics du logement social afin qu'elles soient débattues et trouvent, pour celles qui pourront l'être, un financement adéquat lui permettant d'obtenir une visibilité adéquate sur sa trajectoire financière.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1 (performance) : présenter annuellement en conseil d'administration un bilan des financements dégagés et des mesures mise en œuvre pour réhabiliter le patrimoine et réduire la vacance locative (échéance 2025).

Recommandation n° 2 (performance) : renforcer le rôle des agences de proximité pour anticiper les risques d'impayés (échéance 2025).

Recommandation n° 3 (performance) : mettre en place un schéma directeur du système d'information associé à un plan pluriannuel d'investissement des dépenses informatiques (échéance 2025).

Recommandation n° 4 (performance) : valider, en conseil d'administration, la politique de sécurité des systèmes d'information et nommer un responsable de la sécurité des systèmes d'information (échéance 2025).

Recommandation n° 5 (performance) : rationaliser les dispositifs de primes et avantages sociaux (échéance 2025).

PROCEDURE

Le contrôle des comptes et de la gestion, défini à l'article L. 262-6 du code des juridictions financières, consiste à vérifier, sur pièces et sur place, la régularité des recettes et des dépenses et l'emploi régulier des crédits, fonds et valeurs et à examiner la régularité des actes de gestion, l'économie des moyens mis en œuvre et l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'organe délibérant.

Le contrôle a été mené selon les dispositions prévues par le code des juridictions financières, précisées par le recueil des normes professionnelles applicables aux chambres régionales et territoriales des comptes. Trois principes fondamentaux gouvernent l'exécution des travaux de la chambre : l'indépendance, la contradiction et la collégialité. **L'indépendance** institutionnelle de la chambre et l'indépendance statutaire de ses magistrats garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation. **La contradiction** implique que toutes les observations faites et recommandations formulées sont systématiquement soumises aux personnes ou responsables des organismes concernés et qu'elles ne sont rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, audition. Les réponses obtenues au rapport d'observations définitives sont présentées en annexe du document publié. **La collégialité** intervient pour conclure les principales étapes de la procédure et les observations sont examinées et délibérées de façon collégiale par une formation comprenant au moins trois magistrats.

La chambre territoriale des comptes a reçu délégation de la Cour des comptes pour procéder au contrôle des comptes et de la gestion de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie par arrêté du Premier président du 12 décembre 2022. L'examen des comptes couvre les exercices comptables 2018 à 2022 et l'examen de sa gestion porte jusqu'à la période la plus récente. Les différentes étapes de la procédure sont présentées en annexe n°1.

1 LE LOGEMENT SOCIAL EN NOUVELLE-CALEDONIE

Les provinces sont compétentes en matière de logement social depuis 1988. Elles ont élaboré chacune leur propre politique et dispositif d'aides. Ces aides sont orientées en grande partie vers l'habitat individuel au nord et dans les îles, et vers l'habitat locatif au sud. Dans ce contexte, si le parc immobilier voit sa croissance s'infléchir, le parc social occupe une place importante en matière de logement et son développement a permis une résorption partielle des squats.

1.1 Un fléchissement de la croissance du parc immobilier

En 2019, le parc immobilier calédonien compte 109 000 logements dont 90 800 résidences principales¹ contre 85 000 en 2014 et 72 500 en 2009. Le nombre de résidences principales a augmenté deux fois moins rapidement entre 2014 et 2019 (+ 6 000) qu'entre 2009 et 2014 (+ 12 500).

Les modes de vie et donc de cohabitation évoluent. La croissance démographique étant historiquement faible (+ 0,2 % par an entre 2014 et 2019), la décohabitation demeure un facteur majeur à l'origine de la construction de logements. L'accroissement du nombre de personnes seules, résultant du vieillissement de la population, du besoin d'autonomie des jeunes générations, du recul de l'âge du premier enfant, des divorces et des familles monoparentales, entraîne une hausse du nombre de ménages et donc du besoin en logement.

Plus de la moitié des logements ont été construits avant l'année 2000 et un logement sur dix a été construit entre 2014 et 2019. Les nouvelles constructions représentent environ 20 % du parc dans les communes à forte expansion démographique (Païta, Dumbéa ou Koné). A l'inverse, elles ne pèsent que 5 % du parc à Nouméa, où le prix et la rareté du foncier pénalisent les promotions immobilières. Non seulement la croissance du parc s'est ralentie, mais le nombre de logements vacants a presque doublé en cinq ans : en 2019, près d'un logement sur dix est vacant, soit 9 900 logements.

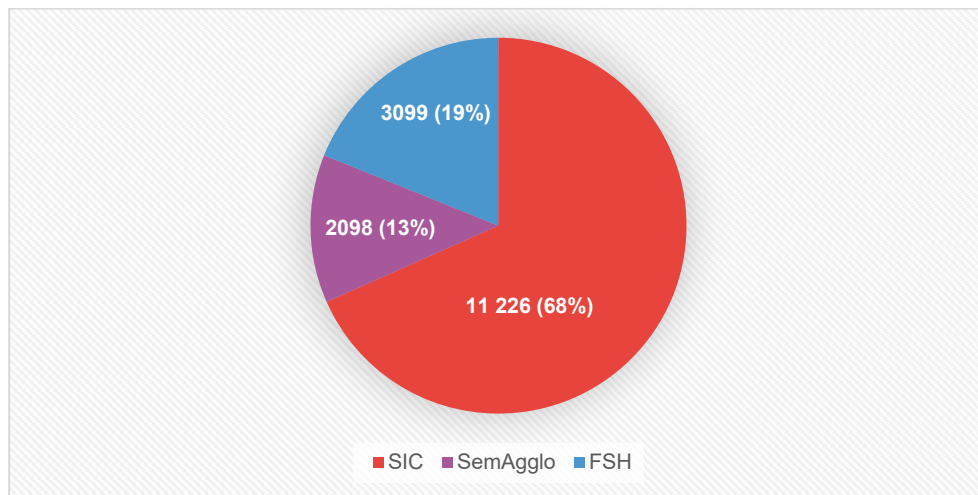
1.2 L'essor du logement social

En 2019, environ 14 000 ménages sont locataires d'un logement social contre 11 500 en 2014 et 9 800 en 2009. Les trois principaux bailleurs sociaux (société

¹ Source : ISEE, Les conditions de logement en Nouvelle-Calédonie en 2019, synthèse logements-équipements, 2019 (site consulté le 24 février 2023)

immobilière de Nouvelle-Calédonie, Fonds social de l'Habitat / Fonds calédonien de l'habitat et société d'économie mixte Sud habitat) gèrent un parc cumulé de plus de 15 000 logements habités, inoccupés ou en réhabilitation. Ils sont également des acteurs essentiels de l'accèsion à la propriété. En province Nord, l'association Teasoa intervient aussi dans le domaine du logement social et, en province des Îles, la société publique locale Loyauté habitat a été créée en 2017 par la province pour gérer et développer le logement social.

Graphique n° 1 : Nombre de logements gérés par les principaux bailleurs sociaux de Nouvelle-Calédonie en 2021



Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La part du secteur locatif social a augmenté de 13 % en 2009 à 15 % en 2019 des logements habités. Ce taux est désormais identique à celui de l'hexagone. A titre de comparaison, il est très supérieur à celui de la Polynésie Française (4 %) et inférieur à celui des départements d'outre-mer (21 %). Le secteur locatif social, rare aux Îles Loyauté, héberge 5 % des ménages en province Nord, 18,5 % en province Sud et 20 % dans le Grand Nouméa. Il représente 29 % des logements à Dumbéa, 22 % à Nouméa, 15 % à Koné et Pouembout, 10 % au Mont-Dore, 8 % à Païta et à La Foa et 4 % à Bourail².

L'Etat a accompagné et financé la construction de logements sociaux sur le territoire au travers des contrats de développement. Les contrats de développement interviennent en cofinancement des projets portés par le territoire ou ses collectivités afin de faciliter leur émergence en générant un effet de levier. Le rapport d'observations définitives de la Cour des comptes sur les contrats de développement de la Nouvelle Calédonie sur les exercices 2017 à 2022 mentionne que « *le second poste de dépenses concerne les questions d'habitat et de logement social qui relèvent de la compétence des provinces. Ce domaine d'intervention, devrait rester prioritaire dans l'avenir compte*

² Source : ISEE, Les conditions de logement en Nouvelle-Calédonie en 2019, synthèse logements-équipements, 2019 (site consulté le 24 février 2023)

tenu des besoins (...). ». Les contrats de développement ont fait de la politique de l'habitat un axe majeur constituant leur première dépense depuis 1993 et 21 % des financements 2017-2022, pour lesquels l'État intervient à hauteur de 75 %.

1.3 Une lente résorption de l'habitat précaire

Une cinquantaine de zones « d'habitat spontané » sont répertoriées dans l'agglomération en 2019³. Leur population est en diminution de 8 % depuis 2014. Ces habitats précaires sont de tailles très variables, allant de quelques habitants à plusieurs centaines d'habitants. Plus de 60 % des habitants concernés résident à Nouméa (2 350 en 2019 contre 2 250 en 2014), près d'un tiers à Dumbéa (1 250 en 2019 contre 1 600 en 2014) et 6 % au Mont-Dore (250 en 2019 comme en 2014). Deux quartiers concentrent à eux seuls près de deux tiers de l'habitat spontané : Nouville à Nouméa et Cœur de ville à Dumbéa.

Ce sont essentiellement les programmes de relogement qui ont contribué à stabiliser puis réduire ces constructions précaires. Ainsi, la baisse constatée depuis 2014 découle principalement du démantèlement des squats Kavatawa dans le centre-ville de Dumbéa et Sakamoto, près du centre-ville de Nouméa. Ces opérations d'aménagement urbain font suite à la résorption, dans les années 2000 à Nouméa, des squats de Tuband et de Kaméré, remplacés par des logements sociaux neufs. Même si l'habitat précaire subsiste, l'essor du logement social a permis de réduire l'ampleur de cette forme d'habitat.

1.4 Un cadre réglementaire et financier spécifique

La construction de logements est encadrée par une réglementation rendue complexe par le partage des compétences entre la Nouvelle-Calédonie et les provinces et par les difficultés propres rencontrées en terres coutumières. De plus, certains outils financiers développés dans l'hexagone n'ont pas été transposés en Nouvelle-Calédonie.

1.4.1 Des compétences partagées entre les provinces et les communes de Nouvelle-Calédonie

Conformément au code de l'urbanisme de Nouvelle-Calédonie, l'autorité compétente pour délivrer un permis de construire est la province, ou la commune, si

³ ISEE, Les conditions de logement en Nouvelle-Calédonie en 2019.

celle-ci est couverte par un plan d'urbanisme directeur approuvé⁴. Le plan d'urbanisme directeur, lorsqu'il existe, est élaboré par la commune et proposé à la province. Une délibération de l'assemblée de province approuve alors formellement le plan d'urbanisme directeur⁵.

Les provinces étant compétentes en matière de politique de logement et d'habitat, elles peuvent adopter par une délibération de leur assemblée, un document stratégique fixant des objectifs en termes de construction ou de renouvellement de l'habitat privé ou social sur leur territoire. Les compétences des communes sont limitées en matière de politique de logement et portent essentiellement sur des aides financières et le pouvoir de police du maire.

En revanche, la capacité des provinces de rendre ce plan obligatoire ou opposable aux plans d'urbanisme directeur des communes, relève des principes directeurs de l'urbanisme et donc de la compétence de la Nouvelle-Calédonie. Ainsi, si les provinces sont compétentes pour établir un plan provincial de l'habitat afin de planifier le développement des logements sur leur territoire, elles ne peuvent pas imposer aux communes ou aux syndicats de communes de respecter les orientations de ce plan, ou les contraindre à adopter des plans similaires au niveau communal ou intercommunal.

1.4.2 L'articulation des documents d'urbanisme entre eux n'est pas fixée par les principes directeurs du droit de l'urbanisme de la Nouvelle-Calédonie

L'article 20 de la loi organique du 19 mars 1999 relative à la Nouvelle-Calédonie dispose que : « *Chaque province est compétente dans toutes les matières qui ne sont pas dévolues à l'Etat ou à la Nouvelle-Calédonie par la présente loi, ou aux communes par la législation applicable en Nouvelle-Calédonie. [...]* ». Le 21° de son article 22 prévoit que la Nouvelle-Calédonie est compétente pour définir les « *principes directeurs du droit de l'urbanisme* » et l'article 50 dispose : « *Dans le respect des principes directeurs du droit de l'urbanisme fixés par le congrès, l'assemblée de province approuve les documents de la commune sur proposition du conseil municipal. Le document est considéré comme approuvé si l'assemblée de province ne s'est pas prononcée dans le délai d'un an* ». L'article 204 vise également dans les actes soumis au contrôle de

⁴ L'article R.121-4 du code l'urbanisme de la Nouvelle-Calédonie précise que : « *l'autorité compétente pour délivrer le permis de construire et pour se prononcer en cas d'opposition ou de prescriptions sur un projet faisant l'objet d'une déclaration préalable est la province. Toutefois, dans les communes couvertes par un plan d'urbanisme directeur approuvé, l'autorité compétente est la commune, sauf délibération contraire du conseil municipal.* ».

⁵ Code de l'urbanisme, article PS. 112-37 : « *A l'issue de la réunion du comité d'études prévue au 5° de l'article PS. 112-16, la commune propose à la province d'approuver son plan d'urbanisme directeur. A l'appui de cette demande, la commune transmet le projet de plan d'urbanisme directeur éventuellement modifié pour tenir compte du résultat de l'enquête publique.* »
Article PS. 112-38 : « *La délibération de l'assemblée de province approuvant le plan d'urbanisme directeur fait l'objet d'un affichage pendant une durée de deux mois à la mairie de la commune concernée ainsi qu'à la direction en charge de l'aménagement de la province* ».

légalité, « *les décisions individuelles en matière d'urbanisme relevant de la compétence des provinces* ».

Les principes directeurs du droit de l'urbanisme sont définis dans le code de l'urbanisme de la Nouvelle-Calédonie (article Lp.111-1 à l'article Lp.122-4). Ils sont constitués des principes directeurs relatifs à l'aménagement et à l'urbanisme ainsi qu'aux ouvrages, constructions, aménagements, installations et travaux. Le code de l'urbanisme de Nouvelle-Calédonie⁶ précise la finalité des documents d'urbanisme. Ceux-ci déterminent « *les conditions permettant d'assurer, dans le respect des objectifs du développement durable :*

a) l'équilibre entre le renouvellement urbain, le développement urbain et la préservation des espaces agricoles et forestiers, des sites et des paysages naturels et une consommation économe et maîtrisée des espaces ;

b) la diversité des fonctions urbaines et rurales et la mixité sociale dans l'habitat, en prévoyant des capacités d'aménagement, de construction et de réhabilitation suffisantes pour la satisfaction, sans discrimination, des besoins présents et futurs en matière d'habitat, d'activités économiques, touristiques, sportives et culturelles ainsi que d'équipements publics et d'équipement commercial et de réseaux ;

c) la sauvegarde des ensembles urbains et du patrimoine bâti remarquables et la revitalisation des centres urbains et ruraux, la qualité de l'urbanisme ;

d) la sécurité et la salubrité publiques ;

e) la préservation des ressources naturelles, de la biodiversité, des écosystèmes, des espaces verts, la préservation et la remise en bon état des continuités écologiques ;

f) la prévention des risques naturels prévisibles, des risques technologiques, des pollutions et des nuisances de toute nature ;

g) la rationalisation de la demande de déplacement ».

Au titre des principes directeurs, le code de l'urbanisme de la Nouvelle-Calédonie prévoit à ce jour, comme document, le plan d'urbanisme directeur, défini à l'article Lp.112-1 du code de l'urbanisme de Nouvelle-Calédonie⁷ ainsi que le permis de construire et la déclaration préalable, mentionnés au titre II (article Lp.121-1 à Lp.122-4 du code de l'urbanisme de Nouvelle-Calédonie).

Comme le précise le Conseil d'Etat dans son avis n° 383819 du 18 mai 2010 relatif aux limites entre les principes directeurs du droit de l'urbanisme et les règles d'urbanisme édictées par les provinces, ces principes directeurs ne déterminent pas

⁶ Article Lp 111-2 du code de l'urbanisme de Nouvelle-Calédonie.

⁷ Art Lp.112-1 du code de l'urbanisme : « Le plan d'urbanisme directeur est un document de planification stratégique à l'échelle du territoire de la commune qui fixe, dans le respect des principes énoncés à l'article Lp. 111-2, les orientations d'aménagement et les règles d'utilisation du sol (...). »

l'ensemble des catégories de documents, leur articulation ainsi que les objectifs poursuivis. Dans cet avis, le Conseil d'Etat avait indiqué, concernant les documents d'urbanisme, que constituent des principes directeurs de l'urbanisme « *la détermination des catégories de documents, la fixation de leurs objectifs, l'attribution des compétences sous réserve des dispositions de loi organique [...], l'articulation des différents documents entre eux et leur caractère opposable* ».

L'absence de définition précise de principes directeur de droit de l'urbanisme fixant l'articulation des différents documents d'urbanisme entre eux fragilise les délibérations territoriales et les documents d'urbanisme eux-mêmes. Ainsi, le Conseil d'Etat (avis n° 357824 du 27 juillet 2012) a jugé qu'une délibération provinciale prévoyant un zonage et une réglementation concernant la restructuration de l'habitat spontané avait empiété sur la compétence de la Nouvelle-Calédonie, entraînant l'annulation de cette délibération par le tribunal administratif le 13 septembre 2012.

1.4.3 La difficulté des opérations sur terres coutumières

L'aménagement des terres coutumières représente un enjeu pour le territoire. En effet, le développement des infrastructures sur terres coutumières limite l'exode rural (notamment vers le grand Nouméa) en fixant les populations sur place. De plus, l'aménagement de ces zones freine le développement d'installations sans cohérence ou trop dispersées génératrices de surcoûts importants pour les équipements publics à la charge des collectivités. Enfin, la superficie que représentent les terres coutumières constitue une opportunité pour certaines communes qui ont du mal à se développer faute d'espace (sur la côte est en particulier) et dans les zones à forte croissance, le développement doit se faire également sur foncier coutumier afin de ne pas générer de trop fortes disparités sociales, sources de tensions.

La terre coutumière est une catégorie de foncier instituée par la Loi organique du 19 mars 1999 qui précise, dans son article 18, que « [...] Les terres coutumières sont constituées des réserves, des terres attribuées aux groupements de droit particulier *local* et des terres qui ont été ou sont attribuées par les collectivités territoriales ou les établissements publics fonciers, pour répondre aux demandes exprimées au titre du lien à la terre. Elles incluent les immeubles domaniaux cédés aux propriétaires coutumiers. Les terres coutumières sont inaliénables, incessibles, incommutables et insaisissables ».

Historique des terres coutumières

Les premiers terrains reconnus comme relevant du statut coutumier sont les réserves mises en place au cours de la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle dans un objectif de cantonnement des tribus de la grande terre. La quasi-totalité des Îles Loyauté a été déclarée réserve autochtone à la fin du XIX^{ème} siècle puis l'Île des Pins au début du XX^{ème} siècle.

Le processus de réforme lancé en 1978 a privilégié les attributions foncières à des tribus (sous la forme d'agrandissement de réserve) et à des clans (attributions claniques) sous le régime de la délibération n° 116 du 14 mai 1980.

Les terres coutumières regroupent aujourd'hui les réserves et agrandissements de réserves⁸, les terres de clans⁹ et les terres des groupements de droit particulier local¹⁰. Les terres des groupements de droit particulier local¹¹ relevaient du droit commun jusqu'à ce que la loi organique du 19 mars 1999 les intègre dans le régime des terres coutumières.

L'ensemble des terres coutumières des provinces Nord et Sud (grande terre, Belep et Île des Pins) couvre 314 520 hectares et représente 19 % de la superficie totale des deux provinces. Avec les Îles Loyautés, les terres coutumières couvrent 503 910 hectares, soit 27,4 % du territoire de la Nouvelle-Calédonie. Ces chiffres globaux présentent des disparités fortes :

- la moitié des terres coutumières de Nouvelle-Calédonie se trouve en province Nord et représente un quart du territoire de cette province ;
- la province Sud regroupe 12 % du foncier coutumier, qui couvre 9 % de sa superficie. 8 440 hectares de terres coutumières sont situés dans le grand Nouméa ;
- 38 % du foncier coutumier se trouve en province des Îles Loyauté qui est constituée en quasi-totalité de terres coutumières.

Le domaine des collectivités est conséquent, représentant plus de 55 % de la superficie du pays, appartenant en grande partie au gouvernement de la Nouvelle-Calédonie (46,7 % du territoire), puis aux provinces (7,9 % du territoire) et aux communes (0,6 %) puis à l'Etat (0,4 % du territoire). Ce domaine est néanmoins avant tout constitué de la chaîne centrale de la grande terre. Le domaine privé représente 15,9 % du territoire.

Les difficultés juridiques et financières freinent le développement du foncier coutumier. Les interventions sur foncier coutumier doivent prendre en compte le fait que la propriété du terrain sur lequel repose les infrastructures n'est pas privée et ne peut être apporté en garantie d'un emprunt bancaire. Seule l'épargne ou les aides des collectivités peuvent permettre de développer un projet privé.

⁸ Arrêté du Gouverneur du 22 janvier 1868 relatif à la constitution de la propriété territoriale indigène.

⁹ Délibération n° 116 du 14 mai 1980 fixant les modalités d'attribution des terres au titre de la réforme foncière.

¹⁰ Décret n° 89-570 du 16 août 1989 relatif aux groupements de droit particulier local.

¹¹ Le groupement de droit particulier local (GDPL) est une construction juridique propre à la Nouvelle-Calédonie qui concilie le droit civil et l'organisation coutumière dans le transfert des terres à la communauté kanak. Il regroupe des individus attachés entre eux par des liens coutumiers (au sein d'une famille, d'un clan, d'une tribu). Le GDPL est donc principalement constitué de personnes de statut civil coutumier et il est géré par le droit coutumier. Un GDPL peut avoir pour objet une activité économique ou de devenir propriétaire foncier dans le cadre de la réforme foncière.

1.4.4 Des schémas de financement du logement social propres au territoire

La participation de l'employeur à l'effort de construction (le 2 % logement) est recouvrée par la caisse de compensation des prestations familiales, des accidents du travail et de prévoyance des travailleurs de Nouvelle-Calédonie (CAFAT) pour le compte du fonds social de l'habitat. Ces ressources permettent au fonds social de l'habitat de financer l'acquisition de terrains, des frais de lotissement et de construction, le déblocage de prêts aux ayants-droits, l'aide au logement, les versements à sa filiale, le fonds calédonien de l'habitat pour financer des opérations locatives, des subventions, des bonifications de prêts de la Caisse des dépôts et consignation (en 2020) ainsi que les frais de fonctionnement du fonds¹².

Alors que l'accord sur la Nouvelle-Calédonie signé à Nouméa le 5 mai 1998 stipule à l'article 4.3 relatif à la politique sociale que « *l'effort en faveur du logement social sera poursuivi avec le concours de l'Etat. L'attribution des financements et les choix des opérateurs devront contribuer à un équilibre géographique. Une distinction sera effectuée entre les rôles de collecteur, de promoteur et de gestionnaire du parc social.* », le fonds social de l'habitat et sa filiale cumulent les rôles de collecteur, promoteur et gestionnaire du parc social sans réelle recherche d'équilibre géographique.

Action Logement en métropole

La participation des employeurs à l'effort de construction instaurée par les partenaires sociaux en 1953 pour répondre aux difficultés de logement des salariés, a conservé son nom initial de « 1 % logement », bien qu'elle ne représente plus qu'à 0,45 % de la masse salariale, soit en 2020 une contribution obligatoire de 1,7 Md€ acquittée par les entreprises de plus de 50 salariés. La dernière réforme de ce dispositif date de 2016. Elle a abouti à la création du groupe Action Logement pour mettre fin à une organisation éclatée et insuffisamment contrôlée de la gestion de ce prélèvement. Action Logement contrôle plus de 50 filiales immobilières possédant près d'un million de logements - soit plus de 20 % du parc national de logements sociaux. La Cour des comptes a publié un rapport dans lequel elle dresse un premier bilan de cette réforme et formule des recommandations¹³.

En métropole, le 1 % logement est reversé entre plusieurs opérateurs avec un principe de non-discrimination, prévu à l'article L. 313-17-3 du code de la construction et de l'habitation. L'existence de liens capitalistiques directs ou indirects entre le groupe Action Logement et les personnes morales bénéficiaires ne peut constituer un critère de sélection qui conduirait à avantager ces personnes morales, sans préjudice des différentes natures que peuvent prendre ces emplois.

¹² Chambre territoriale des comptes de la Nouvelle-Calédonie, [rapport d'observations définitives relatif au fonds social de l'habitat et sa filiale le fonds calédonien de l'habitat](#), délibéré le 15 février 2024.

¹³ Cour des comptes, [rapport d'observations définitives relatives à Action Logement : un premier bilan de la réforme](#), exercices 2017-2020

D'autres dispositifs n'ont pas été transposés sur le territoire, notamment l'agence nationale pour la rénovation urbaine¹⁴ qui permet, en métropole et à l'outremer, de piloter et de financer les opérations de renouvellement urbain et des projets d'investissement d'avenir en faveur de la jeunesse et de l'innovation. Il n'existe pas non plus en Nouvelle-Calédonie de caisse de garantie du logement locatif social¹⁵, acteur important de l'accompagnement financier des organismes de logement social. Leur absence pénalise les collectivités et organismes œuvrant dans le domaine des politiques de logement social en Nouvelle-Calédonie alors que les enjeux financiers et de rénovation urbaine sont devenus prioritaires.

1.4.5 Un indice de révision des loyers plafonné

La révision des loyers arrêtés par les organismes de logement social est encadrée en Nouvelle-Calédonie, tant en ce qui concerne les locaux à usage d'habitation qu'en ce qui concerne les locaux à usage commercial.

Concernant les locaux à usage d'habitation, l'arrêté n°85-364/CM du 10 juillet 1985 régit les baux conclus entre le 1^{er} août 1985 et la date d'entrée en vigueur de la délibération n°222 du 6 décembre 2006. Il prévoit que la « *majoration annuelle du loyer ne peut excéder la variation de l'index du bâtiment de Nouvelle-Calédonie (BT 21 – tous travaux confondus), prise en compte sur la période écoulée depuis la date d'effet, selon le cas, du contrat initial ou de la dernière majoration* ». La délibération n° 222 du 6 décembre 2006 relative au prix des loyers des locaux à usage d'habitation porte création de l'indice de révision des loyers (IRL). Il est calculé à partir de la moyenne des 12 derniers mois de l'index du bâtiment en Nouvelle-Calédonie (BT21) et de l'indice des prix à la consommation (IPC) hors tabacs et hors loyers¹⁶. L'index du bâtiment et l'indice de révision des loyers, calculés mensuellement par l'institut de la statistique et des études économiques, sont publiés au Journal Officiel de la Nouvelle-Calédonie. La délibération n° 152 du 28 septembre 2011 relative à la révision du prix des loyers des locaux à usage d'habitation stipule, dans son article 2, que la majoration annuelle des loyers ne peut excéder 2 %.

Concernant les locaux à usage commercial, industriel ou artisanal, la délibération n°094 du 8 août 2000 relative à la révision des loyers des baux d'immeubles ou de locaux à usage commercial, industriel ou artisanal fixe les règles en matière de révision des loyers de ces baux. L'indice de revalorisation des loyers d'immeubles ou de locaux à usage commercial, industriel ou artisanal est basé sur l'index du bâtiment de Nouvelle-

¹⁴ L'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) a été créée par l'article 10 de la loi n°2003-710 du 1^{er} août 2003 d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine et son fonctionnement précisé par décret n°2004-123 du 9 février 2004 et décret n°2019-438 du 13 mai 2019.

¹⁵ Code de la construction et de l'habitation, art L.452-1 : « La Caisse de garantie du logement locatif social est un établissement public national à caractère administratif. Elle gère un fonds de garantie de prêts au logement social.(...) Elle contribue, dans les conditions fixées à l'article L. 452-1-1, à la mise en œuvre de la politique du logement en matière de développement de l'offre de logement locatif social et de rénovation urbaine. »

¹⁶ $IRL = 0,5 \times mBT21 + 0,5 \times mIPC$ hors tabacs et hors loyers-m=moyenne des 12 derniers mois

Calédonie. Depuis le mois d'avril 2021, celui-ci a connu une progression importante (+ 7,39 % entre avril 2021 et avril 2022), engendrée par la crise sanitaire, et accentuée depuis 2023 par l'augmentation du prix des matières premières. Afin d'éviter une augmentation sensible des loyers commerciaux, industriels ou artisanaux, le congrès a adopté la délibération n° 240 du 28 juin 2022 afin de plafonner l'augmentation de ces loyers dans le cadre des trois modes de revalorisation que sont le renouvellement (revalorisation maximum à + 7,5 %), la revalorisation triennale (+ 3,27 %) et enfin la clause d'échelle mobile¹⁷ (+ 2 %).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

En 2019, le parc immobilier compte 109 000 logements en Nouvelle-Calédonie dont 90 800 résidences principales. La part du secteur locatif social a augmenté de 13 % en 2009 à 15 % en 2019 des logements habités. Ce taux est désormais identique à celui de l'hexagone et très supérieur à celui de la Polynésie française (4 %). Le secteur locatif social, rare aux Îles Loyauté, héberge 5 % des ménages en province Nord, 18,5 % en province Sud et 20 % dans le grand Nouméa. La croissance du parc de logement social ralentit alors que la résorption de l'habitat précaire concerne encore près de 4 000 personnes dans le grand Nouméa en 2019.

Les contrats de développement ont fait de la politique de l'habitat un axe majeur qui constitue leur première dépense depuis 1993 et 21 % des financements 2017-2022, pour lesquels l'Etat intervient à hauteur de 75 %. La réalisation des opérations immobilières est cependant freinée par un cadre réglementaire prévoyant un partage des compétences entre le territoire et les provinces, une articulation complexe des documents d'urbanismes entre eux et des politiques du logement social différentes selon les provinces. Les opérations sur terres coutumières restent difficiles du fait de leur statut. Enfin, l'équilibre financier des opérations est rendu plus difficile à atteindre en l'absence de reversement de la participation des employeurs à l'effort à l'ensemble des opérateurs du logement social, la non transposition de certains outils en faveur de la rénovation urbaine ou de garantie des prêts et le plafonnement de la révision des loyers des locaux à usage d'habitation depuis 2011 et de ceux des locaux à usage commercial, industriel ou artisanal depuis 2022.

¹⁷ Mécanisme de révision du loyer commercial d'origine conventionnelle entre le locataire et le bailleur. La clause d'échelle mobile est la clause par l'effet de laquelle le locataire et le bailleur s'accordent pour indexer le loyer en cours de bail selon un indice et une périodicité convenue entre elles. Elle ouvre droit à une révision automatique du loyer en cours de bail.

2 UN PARC IMMOBILIER QUI CONNAIT UN TAUX DE VACANCE ELEVE

En vertu de ses statuts¹⁸, la société a pour objet de concourir au développement de la Nouvelle-Calédonie et à ce titre de construire ou de gérer des logements destinés à la location ou devant faire l'objet d'opérations de vente ou de location-vente permettant l'accession par des particuliers, à la propriété de leur habitation personnelle.

Elle construit aussi, ou assure la gestion, de locaux ou d'installations destinés à la location ou devant faire l'objet d'opérations de vente afin de contribuer au développement de la vie économique et sociale à l'endroit où ils sont implantés.

Pour ces missions, elle peut aussi acquérir, aménager ou lotir des terrains et gérer des réserves foncières en vue de la construction des logements et de locaux, ou de créer des cités jardins et jardins familiaux.

Elle peut enfin réaliser toutes les opérations immobilières ou de financement, y compris la création et la gestion de sociétés civiles immobilières, pour contribuer à la réalisation de ses missions.

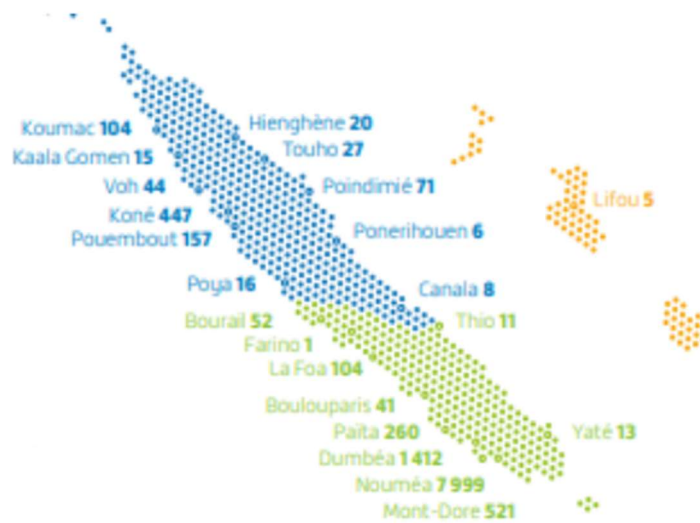
2.1 Un ralentissement de la croissance du patrimoine depuis 2020

Les logements locatifs de la société sont répartis sont concentrés en province Sud. Au 31 décembre 2022, la SIC gère un patrimoine de 11 331 logements¹⁹ dont :

- 912 en province Nord (soit 8 % du parc) ;
- 5 en province des Îles (soit 0,04 % du parc) ;
- 10 414 en province Sud (soit 91,9 % du parc).

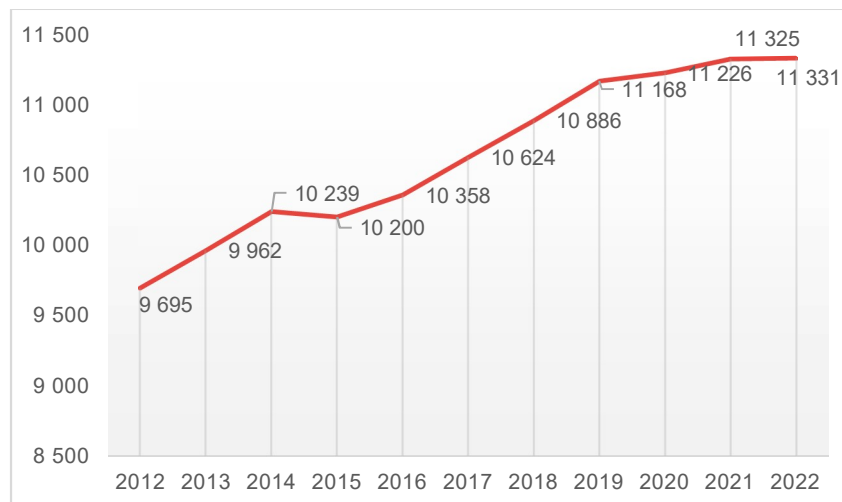
¹⁸ Statuts de la société, article 4

¹⁹ Rapport d'impacts de la SIC de 2022.

Carte n° 1 : Répartition géographique des logements sociaux gérés par la SIC au 31 décembre 2022

Source : Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie

La croissance annuelle du parc est de 2,45 % par an entre 2012 et 2019²⁰. Elle diminue à partir de 2020 pour s'établir à 0,48 % entre 2020 et 2022. 20 logements ont été vendus en 2021 et 37 en 2022.

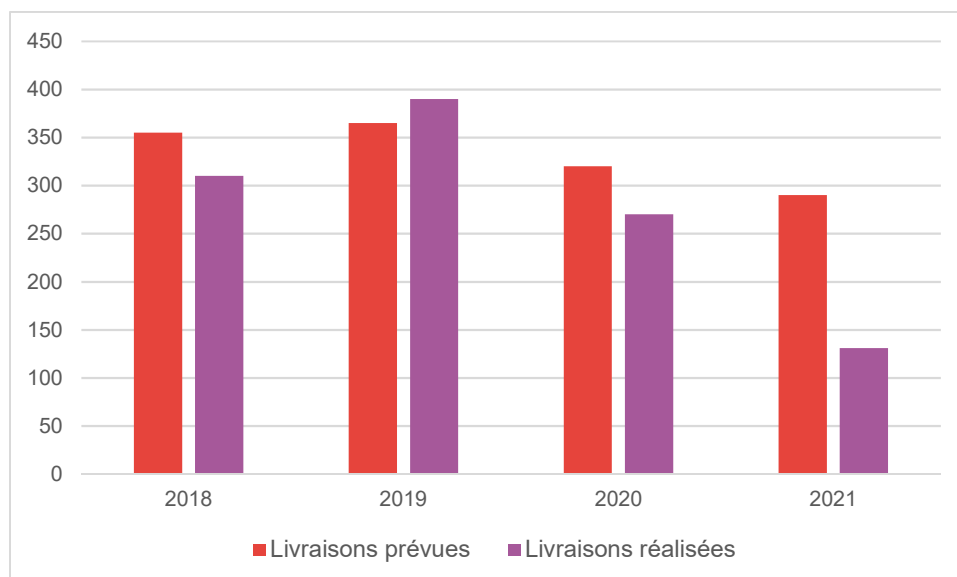
Graphique n° 2 : Evolution du nombre de logements sociaux gérés par la SIC de 2012 à 2022

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

²⁰ L'année de stagnation de la progression du parc immobilier en 2015 correspond à la démolition de quatre tours de Saint Quentin.

Les livraisons de logements réellement réalisés sont inférieures aux prévisions, notamment à partir de 2020, année pour laquelle le décalage est de 18,5 %. En 2021, les livraisons de logements réalisés²¹ sont environ deux fois moins importantes par rapport à celles prévues.

Graphique n° 3 : Comparatif des livraisons prévues à celles effectivement réalisées



Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Selon le directeur, cette baisse est à mettre en regard des orientations du plan provincial de l'habitat et du logement de la province Sud adopté en mars 2022 visant notamment à mobiliser les logements vacants, à revoir l'équilibre financier de certaines opérations et à réorienter les investissements vers la rénovation urbaine²². De plus, deux opérations dont le financement était prévu au titre des contrats de développement, sur Tindu et Pierre Lenquette, ont été annulées du fait de leur poids financier et de la volonté d'encourager l'accèsion à la propriété.²³

Au 31 décembre 2022, le parc est composé de 82 % de logements sociaux (logements locatifs aidés, logements de transition, et logements locatifs de transition aidés), 16 % de logements intermédiaires qui ne bénéficient pas d'aides, hormis la défiscalisation, et de 2 % de logements en accession aidée.

²¹ Rapport d'impacts de la SIC de 2021, page 18 : 131 équivalents logements ont été livrés comprenant les logements à usage d'habitation et commerciaux.

²² Selon le rapport de présentation de la délibération de l'assemblée de la province Sud, le plan provincial de l'habitat et du logement comprend huit orientations (informer et conseiller les ménages, favoriser l'accès au logement pour tous, lutter contre le mal logement, résorber les squats d'ici 25 ans, produire un habitat adapté aux modes de vie, avoir une gestion équilibrée de l'occupation du parc public, améliorer la tranquillité et l'attractivité des quartiers, mobiliser le parc de logements vacants).

²³ Cour des comptes, [Les contrats de développement de la Nouvelle-Calédonie](#), exercices 2017-2022, page 51 et suivantes.

Les différents types de logements sociaux en Nouvelle-Calédonie

Le code des aides à l'habitat en province Sud (article 100-4) définit deux types de logements :

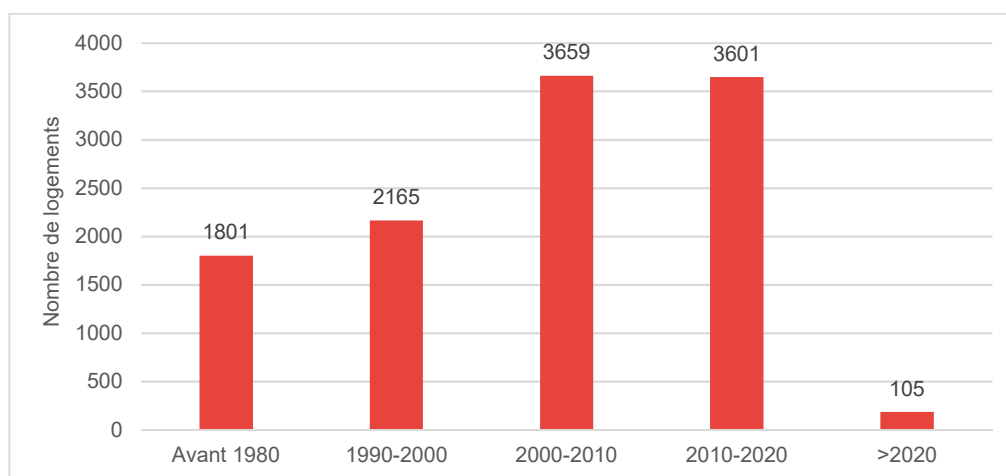
- Logement locatif aidé (LLA) : logement issu d'une opération de construction sociale, géré par un bailleur social, dont la construction a fait l'objet d'une subvention d'équilibre de la province Sud et qui est donné à bail contre un loyer d'équilibre, pendant une durée définie par convention avec la province Sud, à des ménages répondant aux conditions fixées par le code des aides à l'habitat en province Sud. Les logements locatifs très aidés (LTA) et les logements aidés (LA) issus de la délibération modifiée n° 34-98/APS du 10 juillet 1998 portant réglementation des aides à l'habitat social dans la province Sud sont assimilés aux logements locatifs aidés (LLA).
- Logement locatif de transition (LLT) : logement issu d'une opération de construction sociale, géré par un bailleur social et qui est donné à bail contre un loyer d'équilibre, pendant une durée définie par convention avec la province Sud, à des ménages. Afin de favoriser la mixité sociale, les conditions de ressources retenues pour les LLT sont moins exigeantes que pour les logements locatifs aidés. Les logements aidés de transition (LAT) issus de la délibération modifiée n° 34-98/APS du 10 juillet 1998 portant réglementation des aides à l'habitat social dans la province Sud sont assimilés aux logements locatifs de transition (LLT).

Le code de l'habitat aidé en province Nord définit les *logements locatifs intermédiaires* aidés. Celui-ci est accessible pour une personne ou un ménage dont les revenus mensuels imposables des bénéficiaires sont inférieurs ou égales à 550 000 F CFP

2.2 Des travaux de réhabilitation programmés

Le parc immobilier locatif est constitué de deux grandes catégories de logements :

- le patrimoine ancien construit avant 1980 : constitué quasi-exclusivement de barres et de tours, réparti sur plusieurs sites au sein de la commune de Nouméa (les résidences Pierre-Lenquette, Tindu et Magenta, Saint-Quentin, Rivière-Salée et Boutonnet) ;
- le patrimoine construit après 1990 : constitué essentiellement de petits immeubles collectifs et d'habitat individuel dense (duplex, logements en bande, etc.).

Graphique n° 4 : Les différentes générations de logements locatifs gérés par la SIC

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

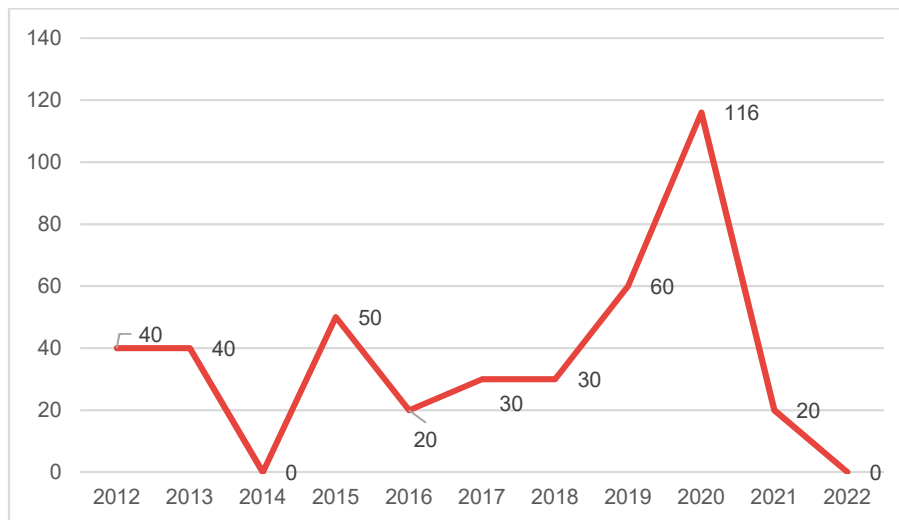
Jusqu'aux années 2000, environ 200 logements nouveaux étaient livrés chaque année. Ce nombre a atteint 360 logements par an entre 2010 et 2020 avant de ralentir à 50 logements en 2022.

L'âge moyen du parc est de 21 ans²⁴. Le patrimoine âgé de plus de 21 ans est composé de 124 résidences, ou 4 938 logements, et le patrimoine âgé de moins de 21 ans est composé de 190 résidences ou 6 227 logements. Plus de 16 % de logements en location ont été livrés avant 1980.

Depuis 2012, 406 logements ont été réhabilités soit une moyenne annuelle d'environ 40 logements par an constituant 0,4 % du parc. Ces 406 logements concernent les résidences Pierre Lenquette (110 logements), N'Gea (130 logements), Tindu (90 logements) et Quartier de Saint Quentin (76 logements). Cela représente un investissement de 5,5 MdF CFP, soit un ratio moyen de 13,5 MF CFP par logement réhabilité²⁵.

²⁴ En comparaison, l'âge moyen du parc du Fonds social de l'habitat est de 11 ans et celui de la SEM Sud habitat de 9 ans.

²⁵ Ce ratio peut varier significativement (de 8 à 20 MF CFP) d'un bâtiment à l'autre.

Graphique n° 5 : Nombre de logements réhabilités livrés sur la période 2012-2022

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Un troisième plan stratégique de patrimoine²⁶ a été présenté lors du conseil d'administration du 6 décembre 2017, sans validation formelle. Ce plan stratégique identifiait les composants techniques des bâtiments (équipements techniques, aménagements intérieurs et extérieurs, clos-couvert, etc.) et présentait un budget prévisionnel de 2017 à 2022 dimensionné en fonction de la durée de vie des composants. Il permettait d'obtenir une vision consolidée des budgets à allouer chaque année à la politique de maintenance.

Les investissements réalisés en matière de gros entretien et réparation dans le cadre du plan stratégique de patrimoine 2017-2022 sont cohérents avec ceux prévus sur l'ensemble de la période.

²⁶ Le plan stratégique de patrimoine est défini dans l'hexagone par la circulaire n° 2001-89/UHC/IUH2/30 du 18 décembre 2001. Ce plan doit notamment permettre aux organismes de logements sociaux de réfléchir à l'attractivité de leur patrimoine, en fonction de la connaissance des marchés locaux de l'habitat et des attentes des locataires et des demandeurs de logement, aux conditions de gestion et d'occupation sociale des groupes immobiliers ainsi qu'aux arbitrages à effectuer en matière d'entretien, de réhabilitation, de démolition et de reconstruction. La dimension stratégique du plan signifie qu'il doit permettre la coordination d'actions successives (politique d'entretien et de grosses réparations, une politique de gestion, politique d'investissement et de désinvestissement) visant à rendre un meilleur service aux habitants.

Graphique n° 6 : Comparatif investissements prévus et réalisés dans le cadre du plan stratégique de patrimoine

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Un nouveau plan stratégique de patrimoine a été élaboré et validé par le conseil d'administration du 28 novembre 2023²⁷. Il présente un état des lieux du patrimoine actuel et des scénarios de travaux pour son devenir.

Le patrimoine, affecté par l'âge et les dysfonctionnements urbain, est jugé globalement de qualité moyenne selon l'échelle d'évaluation utilisée par le prestataire externe pour réaliser le plan stratégique de patrimoine. Les emplacements des résidences sont satisfaisants, notamment en termes de desserte et de proximité des commerces et écoles. La qualité de la conception présente pour une partie des résidences des défauts fonctionnels importants. L'accessibilité reste compliquée et nécessite de revoir la stratégie de la société pour adapter les logements en conséquence. Près de la moitié du patrimoine présente des besoins en matière de réparation dont quelques résidences qui nécessitent des travaux importants.

Enfin le confort thermique des logements est plutôt bon. L'impact de l'amiante serait limité sauf pour quelques bâtiments²⁸ pour lesquels la chambre invite la société à réaliser des travaux de diagnostic.

Sur la base de cet état des lieux, les investissements programmés s'élèvent à un montant maximal de 28 MdF CFP HT sur 10 ans, de 2023 à 2032. Les différents scénarios envisagés concilient les objectifs suivants :

²⁷ Procès-verbal du conseil d'administration du 28 novembre 2023.

²⁸ La présence d'amiante dans le patrimoine a été estimée sur la base de la connaissance des équipes terrain et des dates de construction. 40 % du patrimoine serait concerné dont 5 résidences regroupant 15 % des logements.

- travailler sur un programme de rénovation urbaine des grandes résidences qui cumulent des défauts fonctionnels et techniques ;
- vendre le petit patrimoine dont le statut le permet (non conventionné)²⁹ et reprendre la construction neuve, à échéance de quatre ans, pour assurer un renouvellement du parc ;
- améliorer les parties communes et pieds de bâtiment des résidences en bon état technique ;
- rendre accessibles les logements pour lesquels les montants d'investissement restent modérés et les résidences qui font déjà l'objet d'une réhabilitation ;
- assurer les travaux d'urgences techniques sur toutes les résidences ;
- conserver tous les travaux liés à la sécurité ;
- améliorer la performance environnementale des logements (protections solaires et chauffe-eaux solaires).

2.3 Une vacance importante

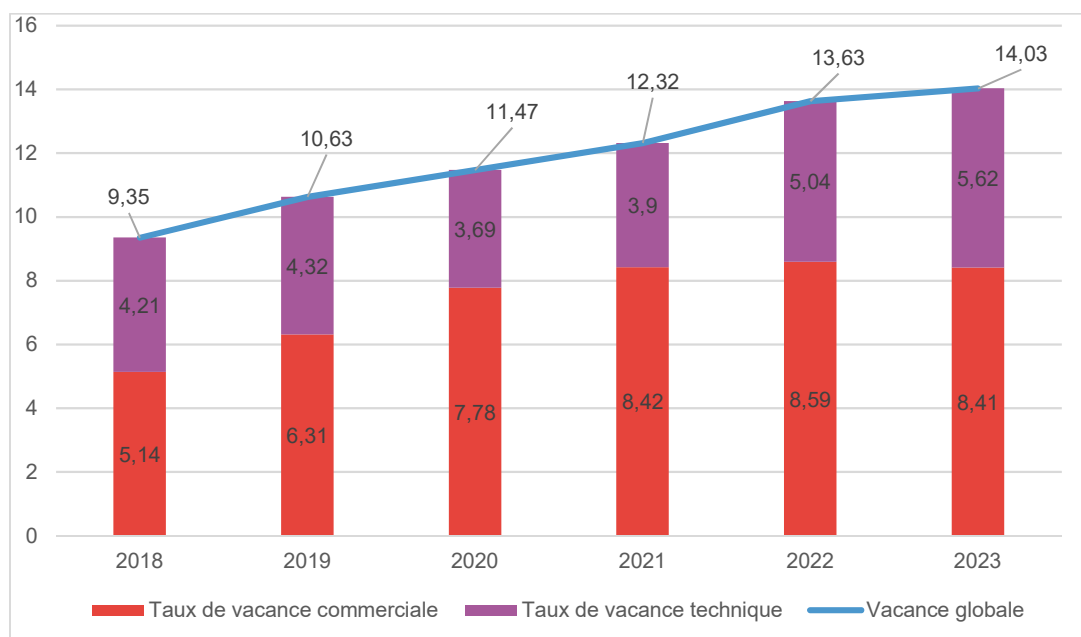
La vacance peut être frictionnelle et considérée comme une variable d'ajustement de la tension du marché de l'habitat. Elle correspond alors à un stock de logements vides pour répondre à une évolution ponctuelle de la demande en logements. La vacance de certains types de logements peut aussi être la traduction d'une forme d'inadaptation entre l'offre de logement et la demande de la population.

Au 31 juillet 2023, le taux moyen de vacance est de 14,03 %, en hausse par rapport à 2022 (13,63 %). Le taux moyen de vacance commerciale³⁰ ressort à 8,41 % en légère amélioration par rapport à 2022 (8,59 %). Le taux de vacance technique³¹ est de 5,62 % en augmentation par rapport à 2022 (5,04 %).

²⁹ Un volume annuel de cession de 600 MF CFP est envisagé.

³⁰ Le terme de vacance commerciale désigne le phénomène par lequel des locaux ne trouvent pas de preneur à la location.

³¹ La vacance technique est une vacance de transformation des biens qui rassemble diverses causes techniques avec des travaux lourds en projet ou en cours.

Graphique n° 7 : Taux de vacance du parc locatif de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Du 1^{er} janvier 2018 au 31 juillet 2023, le taux de vacance commerciale a augmenté de 63,6 % en passant de 5,14 % à 8,41 % et le taux de vacance technique a augmenté de 33,5 % en passant de 4,21 % à 5,62 %.

La particularité du patrimoine de la société réside dans le fait que quatre résidences (Pierre-Lenquette, Tindu et Magenta et Saint-Quentin) concentrent des taux de vacance importants au 31 juillet 2023 : 41 % pour la résidence Pierre Lenquette, 39,3 % pour la résidence Tindu, 26,7 % pour la résidence Magenta et 100 % pour la résidence Saint-Quentin³².

Le fort taux de vacance de ces résidences pénalise la vacance moyenne du parc de la société. En les excluant du périmètre, la vacance moyenne du parc de la société s'établirait à 11,6 %. Ce taux de vacance est important comparativement à celui des organismes de logements sociaux de l'hexagone pour lesquels il se situe, en 2021, à 2,9 %³³.

La perte financière engendrée par la vacance des logements est estimée à 1 212 MF CFP par an³⁴. Elle est constituée à hauteur de 30 % par la vacance des logements des résidences Pierre-Lenquette, Tindu, Magenta et Saint-Quentin

³² La résidence Saint-Quentin, livrée en 1966 est constituée de 193 logements. Les bâtiments sont vides et en attente de décision quant à leur avenir.

³³ Ministère de la transition écologique, Essentiel DataLab, décembre 2021 (site : <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/le-parc-locatif-social-au-1er-janvier-2021>)

³⁴ La perte financière est calculée comme la différence entre les loyers théoriques et les loyers quittancés. Un loyer théorique est un loyer qui devrait être perçu par le bailleur en l'absence d'impayés du locataire ou de vacance du logement (pour la société 8 279 MF CFP). Un loyer quittancé est un loyer payé par le locataire au bailleur, ayant fait l'objet d'une quittance, document remis au locataire par lequel le bailleur reconnaît avoir bien reçu le montant de sa créance (pour la société 7 067 MF CFP).

(73 MF CFP pour la résidence Pierre Lenquette, 42 MF pour la résidence Tindu, 160 MF CFP pour la résidence Magenta et 95 MF CFP pour la résidence Saint Quentin, soit 370 MF CFP par an au total).

Afin de diminuer la vacance, la société a renforcé, en 2021, sa stratégie commerciale³⁵. L'objectif est de réduire la vacance des logements locatifs, d'attirer de nouveaux prospects, de développer l'attractivité des résidences, de réduire les préavis de départ, de réduire la vacance des commerces et de favoriser la commercialisation des produits en accession (voir annexe n°3). La chambre note qu'un bilan devait être présenté au conseil d'administration après trois ou six mois de mise en œuvre, ce qui n'a pas été le cas.

La société a élaboré un plan d'urgence qui a pour objectif de permettre de gagner 3 % de vacance sur trois ans. Ce plan d'urgence 2023-2025 devrait permettre de remettre à la location 300 logements grâce à la rénovation du parc ancien de plus de dix ans avec une obligation minimale de 100 logements rénovés sur la zone du grand Nouméa (le coût unitaire par logements est de 2 MF CFP soit un total de 200 MF CFP) et l'adaptation de 200 logements (le coût unitaire par logement est de 0,6 MF CFP soit un total de 120 MF CFP). Ce plan prévoit aussi la mise en sécurité de 200 logements pour un coût unitaire par logement de 2 MF CFP soit un total de 400 MF CFP. La mise en œuvre du plan d'urgence reste toutefois conditionnée à l'octroi de financements externes (Etat, provinces, etc.).

La société a poursuivi ses efforts pour accroître les entrées locatives et contenir les départs. Au 31 octobre 2023, elle enregistre 817 entrants (dont 30 % des relogements internes) contre 834 sortants. L'année 2023 est ainsi proche de l'équilibre, après deux années précédentes marquées par des flux nets négatifs (perte de près de 180 locataires par an, avec un flux de 823 entrants pour 1 000 sortants en 2021 et 999 entrants pour 1 179 sortants en 2022). Les délais de relocation ont été réduits. En effet, depuis fin octobre 2023, la gestion des états des lieux sortants a été dématérialisée jusqu'à la facturation en passant par la signature électronique du locataire. Une évolution semblable est envisagée pour les états des lieux entrants.

Afin d'assurer la pleine information des administrateurs sur la mise en œuvre des mesures visant à réhabiliter le patrimoine et réduire la vacance des logements locatifs, la chambre recommande à la société de présenter annuellement un suivi au conseil d'administration des mesures mises en œuvre et leur financement.

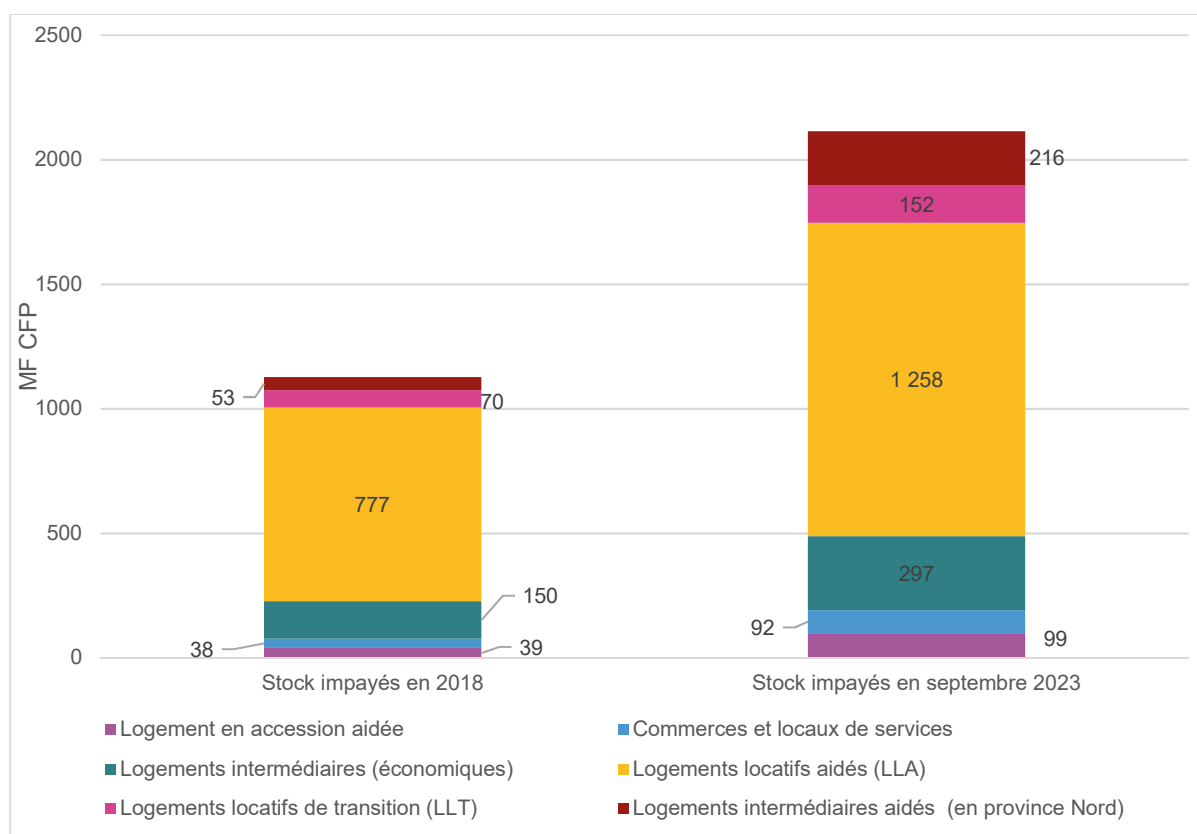
³⁵ 107ème conseil d'administration du 27 avril 2021

Recommandation n° 1 (performance) : présenter annuellement en conseil d'administration un bilan des financements dégagés et des mesures mise en œuvre pour réhabiliter le patrimoine et réduire la vacance locative (échéance 2025).

2.4 Des impayés en hausse depuis 2018

Le stock d'impayés des locataires personnes physiques a pratiquement doublé en cinq ans, passant de 1,13 MdF CFP en 2018 à 2,1 MdF CFP en septembre 2023.

Graphique n° 8 : Variation du stock d'impayés par type de logement

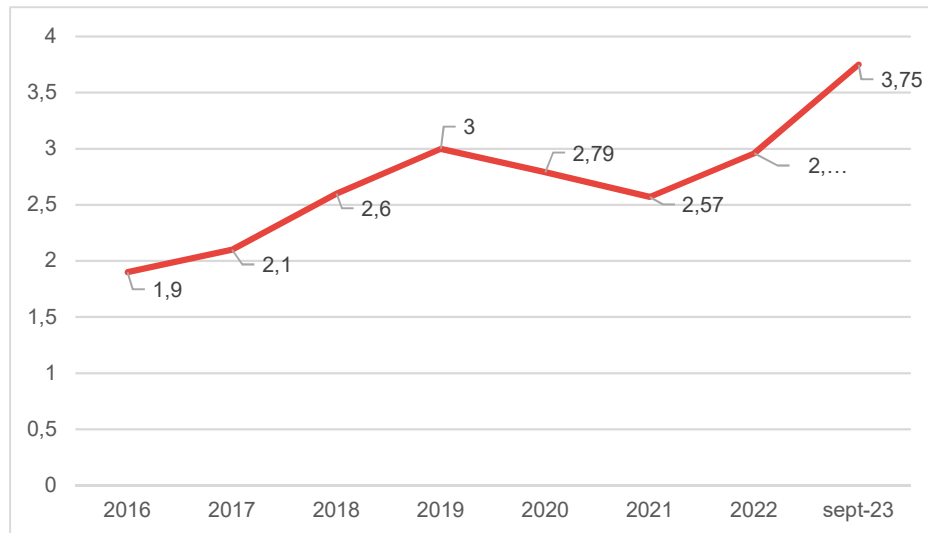


Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La progression est particulièrement importante pour les logements intermédiaires aidés en province Nord (+ 307 % passant de 53 MF CFP en 2018 à 216 MF CFP en septembre 2023) et les logements en accession aidée (+ 153 % passant de 39 MF CFP en 2018 à 99 MF CFP en septembre 2023). En valeur absolue, ce sont les logements locatifs aidés qui ont vu leur stock d'impayé augmenter le plus, passant de 777 MF CFP fin 2018 à 1 258 MF CFP en septembre 2023 soit une augmentation de 481 MF CFP.

Le taux annuel de variation des impayés rapportés au chiffre d'affaires est en augmentation entre 2016 et septembre 2023 passant de 1,90 % en 2016 à 3,75 % en septembre 2023.

Graphique n° 9 : Taux annuels de variation des impayés rapportés au chiffre d'affaires



Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Le service recouvrement est constitué d'une équipe de six personnes qui interviennent au premier franc d'impayé. Le suivi du recouvrement du loyer du mois en cours consiste à relancer les clients qui sont en rejet de prélèvement et suivre les engagements des régularisations attendues jusqu'à la fin du mois, lorsqu'elles sont possibles, relancer les clients qui payent en caisse après le 15 du mois et suivre les encaissements.

Si la situation d'impayés persiste, les dossiers sont transmis au service du contentieux qui suit les engagements pris par les clients. Les contacts téléphoniques de relance sont systématiques et les rendez-vous clientèles sont également prévus à chaque changement de situation. Un nouveau plan d'apurement est proposé en dernier recours avant, le cas échéant, le lancement d'une procédure de résiliation de bail.

Les agences de proximité ne sont pas mises à contribution dans le cadre des difficultés de recouvrement alors qu'elles pourraient mieux appréhender les difficultés de paiement des loyers ou orienter vers les dispositifs publics d'accompagnement social et permettre d'anticiper les risques d'impayés. Afin de diminuer le taux annuel d'impayés, la chambre recommande à la société de renforcer le rôle des agences de proximité dans la gestion des impayés et d'améliorer la connaissance de sa clientèle.

Afin d'anticiper les risques d'impayés et d'améliorer leur recouvrement, la chambre recommande à la société de renforcer le rôle des agences de proximité dans la gestion des impayés.

Recommandation n° 2 (performance) : renforcer le rôle des agences de proximité pour anticiper les risques d'impayés (échéance 2025).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie produit des logements destinés à la location ou devant faire l'objet d'opérations de vente permettant l'accession par des particuliers, à la propriété de leur habitation. Elle assure aussi la gestion d'un parc de logements locatifs.

Son patrimoine est réparti sur l'ensemble du territoire de la Nouvelle-Calédonie mais reste concentré en province Sud (91,9 % des logements en province Sud en 2022). La croissance annuelle du parc est de 2,45 % entre 2012 et 2019. Elle diminue à partir de 2020 pour s'établir à 0,48 % entre 2020 et 2022.

Au 31 décembre 2022, le parc de la société est composé de 82 % de logements sociaux, 16 % de logements intermédiaires et de 2 % de logements en accession aidée. Un plan stratégique de patrimoine a été validé par le conseil d'administration du 28 novembre 2023. Il présente un état des lieux du patrimoine actuel et des scénarios de travaux pour son devenir. Le patrimoine est jugé globalement de qualité moyenne selon l'échelle d'évaluation utilisée par le prestataire externe pour réaliser le plan stratégique de patrimoine. Une partie des résidences présente des défauts fonctionnels importants, l'accessibilité reste compliquée et près de la moitié du patrimoine nécessite des travaux importants. La chambre invite la société à réaliser des travaux de repérage de l'amiante dans le parc de la société.

Le parc immobilier connaît une vacance importante et des impayés en hausse. Au 31 juillet 2023, le taux moyen de vacance est de 14,03 %, en hausse par rapport à 2022. Ce taux de vacance est important comparativement à celui organismes de logements sociaux de l'hexagone, se situant, en 2021, à 2,9 %. Afin de diminuer la vacance, la société a renforcé, en 2021, sa stratégie. La société a élaboré un plan d'urgence 2023-2025 ayant pour objectif de permettre de gagner 3 % de vacance sur trois ans. Toutefois, la mise en œuvre du plan d'urgence reste conditionnée à l'octroi de financements externes (Etat, provinces, etc.). La chambre invite la direction à présenter annuellement au conseil d'administration le bilan des mesures mises en œuvre et de leur financement pour réhabiliter le patrimoine et réduire la vacance.

Le stock d'impayés des locataires a pratiquement doublé en cinq ans, passant de 1,13 MdF CFP en 2018 à 2,1 MdF CFP en septembre 2023. La chambre estime que les agences de proximité peuvent jouer un rôle accru pour participer à la limitation des impayés.

3 UNE ADMINISTRATION DE LA SOCIETE PERFECTIBLE

La société est issue de l'établissement de crédit de la Nouvelle-Calédonie, créé en 1956, filiale de la caisse centrale de coopération économique³⁶. Avec l'extension de ses activités au logement, l'établissement s'est transformé en 1963 en société immobilière et de crédit de la Nouvelle-Calédonie (SICNC). La scission de la SICNC en 1988 a donné naissance à la société immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC) et la banque calédonienne d'investissement (BCI).

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie est une société d'économie mixte constituée conformément à l'article 2 de la loi n° 46-860 du 30 avril 1946 tendant à l'établissement, au financement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement des territoires relevant du ministère de la France d'outre-mer.

Le capital social de la société est de 12 MdF CFP, divisé en 800 000 actions de 15 000 F CFP chacune, souscrites en numéraires, entièrement libérées, réparties entre la Nouvelle-Calédonie (399 999 actions), l'Agence française de développement (399 999 actions) et un administrateur désigné (2 actions). La chambre note que les deux actionnaires principaux de la société sont donc l'Agence française de développement et la collectivité de la Nouvelle-Calédonie, ce qui les place en position d'acteurs majeurs du logement social sur le territoire, capables d'anticiper et de répondre aux défis du secteur, de comprendre les difficultés de l'opérateur principal qu'est la SIC, au risque d'un positionnement pouvant défavoriser les autres opérateurs.

La société comprend un directeur général, qui représente la société vis-à-vis des tiers, un directeur général adjoint, un secrétariat composé d'une personne, un service Risques-Qualité-RGPD constitué de deux agents, un service communication constitué d'un agent, six directions regroupant 153 agents et quatre agences de 53 agents au total en novembre 2023.

Les six directions comprennent :

- ◆ la direction de la clientèle, composée de 80 agents et chargée de la gestion des logements ainsi que de la relation avec la clientèle, avec l'appui des agences de proximité ;
- ◆ la direction de l'aménagement, des programmes et du patrimoine, composée de 26 agents et chargée d'aménager des terrains, de construire des opérations neuves et d'entretenir ou de réhabiliter le patrimoine ancien ;
- ◆ la direction financière, composée de 14 agents et chargée de la comptabilité et des opérations de financement, notamment en matière de défiscalisation ;

³⁶ Devenue en 1992 la caisse française de développement et finalement transformée, en avril 1998, en Agence française de développement.

- ◆ la direction des ressources humaines composée de dix agents et chargée des recrutements, des rémunérations, de la gestion administrative du personnel, des relations sociales, de la gestion des carrières et de la formation, ainsi que de la gestion des moyens généraux ;
- ◆ la direction conseil et de l'appui opérationnel composée de 19 agents et chargée de missions transversales en appui aux directions opérationnelles. Elle gère notamment les partenariats, le développement social et environnemental, les marchés, les dossiers juridiques et le centre relation client ;
- ◆ la direction des systèmes d'information, composée de quatre agents et chargée de la supervision et coordination des projets informatiques, de l'évolution des outils métiers, de l'accompagnement des utilisateurs dans l'utilisation des progiciels et outils.

Les quatre agences sont :

- ◆ l'agence de Koné pour le secteur de la province Nord. Elle gère les demandes et les attributions et est chargée de l'ensemble des activités de la gestion locative. Elle comprend 5 salariés ;
- ◆ l'agence de la Place, située en centre-ville à Nouméa, qui gère les demandes d'attributions de logements. Elle est rattachée au pôle commercial. Elle a en charge l'agence étudiante (4 agents) qui gère les logements situés sur le campus de l'Université de Nouvelle-Calédonie et les logements situés sur Koutio, les commerces, les logements en accession ainsi que le parc intermédiaire. Elle comprend 14 salariés et un alternant.
- ◆ l'agence de Magenta, située dans les tours de Magenta, qui gère le secteur Nouméa est, a en charge l'ensemble de l'activité de gestion locative et notamment la relation client et proximité, l'entretien des parties communes et sécurité du patrimoine, la gestion des dossiers d'aide etc. Elle comprend 16 salariés.
- ◆ l'agence de Saint-Quentin gère le secteur Nouméa nord et ouest ainsi que le secteur extérieur qui comprend : Bourail, La Foa, Yaté etc. Elle comprend 16 salariés. L'agence est située au cœur l'ancien parc historique des Tours de Saint Quentin à la périphérie nord de Nouméa.

3.1 Un fonctionnement régulier de l'assemblée générale et du conseil d'administration

L'assemblée générale ordinaire de la société s'est réunie une fois par an chaque année de 2018 à 2023³⁷. Elle rassemblait systématiquement les trois actionnaires. Ces assemblées générales ont permis l'approbation des comptes et ont donné quitus aux administrateurs. La dernière réunion de l'assemblée générale extraordinaire remonte à septembre 2015, année où le capital de la société a été augmenté par incorporation à parts égales des réserves statutaires et facultatives.

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie est administrée par un conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il est constitué de neuf membres composés³⁸ de deux administrateurs désignés par le directeur général de l'Agence française de développement, du haut-commissaire de la République ou de son représentant, du directeur des finances locales³⁹, de quatre administrateurs au titre de la participation de la Nouvelle-Calédonie et d'un administrateur désigné⁴⁰ par l'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du conseil d'administration arrêtée par un vote à la majorité des deux tiers de ses membres.

Le conseil d'administration s'est réuni en moyenne trois fois par an, entre 2018 et 2022 (trois fois en 2018 et 2019, cinq fois en 2020, trois fois en 2021 et deux fois en 2022 et quatre fois en 2023). Le conseil d'administration a délibéré valablement car plus de cinq de ses membres étaient présents à chaque séance. L'Agence française de développement, la Nouvelle-Calédonie étaient systématiquement représentés.

3.2 Une politique de maîtrise des risques développée

Une charte du contrôle interne a été adoptée et un comité des risques constitué en 2013⁴¹, modifiée en 2019 puis en 2022. La charte précise que le comité des risques est l'instance de gouvernance du dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques.

³⁷ Procès-verbal des assemblées générales ordinaires du 8 juin 2018, 16 mai 2019, 4 juin 2020, 18 mai 2021 et 21 juin 2022 et du 31 mai 2023.

³⁸ Statuts de la société, article 6.

³⁹ Le haut-commissaire ou son représentant et le directeur des finances publiques locales participent au conseil d'administration au titre de la participation de l'Agence française de développement.

⁴⁰ Mme Annie Beustes en 2018 (procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 8 juin 2018), Thierry Cornaille de 2019 à 2023 (procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 16 mai 2019, procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 4 juin 2020, procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 18 mai 2021, procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 21 juin 2022).

⁴¹ Charte de contrôle interne de la SIC adoptée en 2013, modifiée en 2019 puis en 2022.

Le dispositif de contrôle est structuré en un contrôle de premier niveau et de second niveau.

Le contrôle de premier niveau concerne les contrôles réguliers identifiés par processus et formalisés par des fiches d'identification de contrôles. Ce premier niveau relève de la responsabilité de chaque direction. Il est constitué des contrôles réalisés par chaque salarié dans l'exercice de ses fonctions et du contrôle hiérarchique relevant de l'encadrement direct. Chaque direction s'engage par ces contrôles à faire en sorte que ses activités fassent l'objet de contrôles réguliers afin de garantir la maîtrise de risques et à déclarer tout dysfonctionnement important puis à proposer des actions d'amélioration permettant d'y remédier.

Le contrôle de second niveau a pour objectif de s'assurer, de manière régulière, que les contrôles de premier niveau existent, sont efficaces, cohérents et bien menés. Depuis 2022, des audits internes qualité portant sur tout domaine sont confiés à des collaborateurs internes dûment formés⁴². Ils vérifient notamment la conformité des pratiques aux procédures. Des audits externes peuvent être menés par des commissaires aux comptes, des organismes certificateurs qualité ou par des personnes effectuant des missions ponctuelles comme en matière de sécurité informatique par exemple.

La chambre a pu constater qu'une cartographie des risques existe, mentionnant les différents risques identifiés et précisant leur niveau de criticité.

La charte du comité des risques précise que celui-ci est constitué d'un représentant de chaque actionnaire, de la direction générale et du représentant qualité/risques. La présidence est assurée par un membre du conseil d'administration qui doit rendre compte de ses travaux à ce dernier.

Le comité des risques s'est réuni une fois par semestre comme cela est mentionné dans la charte en 2019, 2021 et 2022 et 2023. Il s'est réuni qu'une seule fois en 2018 et ne s'est pas réuni en 2020. La chambre invite la société à veiller à la tenue régulière de ses réunions comme cela est prévu par la charte du comité.

La société dispose d'un code de bonne conduite datant de 2012 qui est remis à l'embauche de chaque nouvel employé. Elle a aussi élaboré en 2012 une charte éthique qui dispose que « *chaque membre de l'entreprise s'engage à rester intègre et loyal dans ses relations professionnelles et à ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts. Nous ne sollicitons pas, nous n'acceptons pas de cadeau et avantage de valeur significative qui pourrait influencer notre comportement. Chacun d'entre nous, quelle que soit sa position, met tout en œuvre pour rester impartial en toutes circonstances* ». Pour autant, la mise en place d'une politique de prévention des conflits d'intérêt est récente et a été formalisée en 2023.

⁴² Deux audits internes ont été menés en 2022 et quatre en 2023.

Celle-ci couvre l'ensemble des activités de la société en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts et de lutte contre les pratiques prohibées. Elle identifie les mécanismes de remontée des informations. En effet, elle prévoit que tout salarié de la société qui aurait connaissance d'allégations ou de suspicions de pratiques prohibées ou ayant connaissance d'une situation de conflits d'intérêts est tenu d'en informer les référents conformité et le responsable qualité ainsi que, s'il le souhaite, sa ligne hiérarchique. L'ensemble des incidents fait l'objet d'un compte rendu périodique au comité des risques.

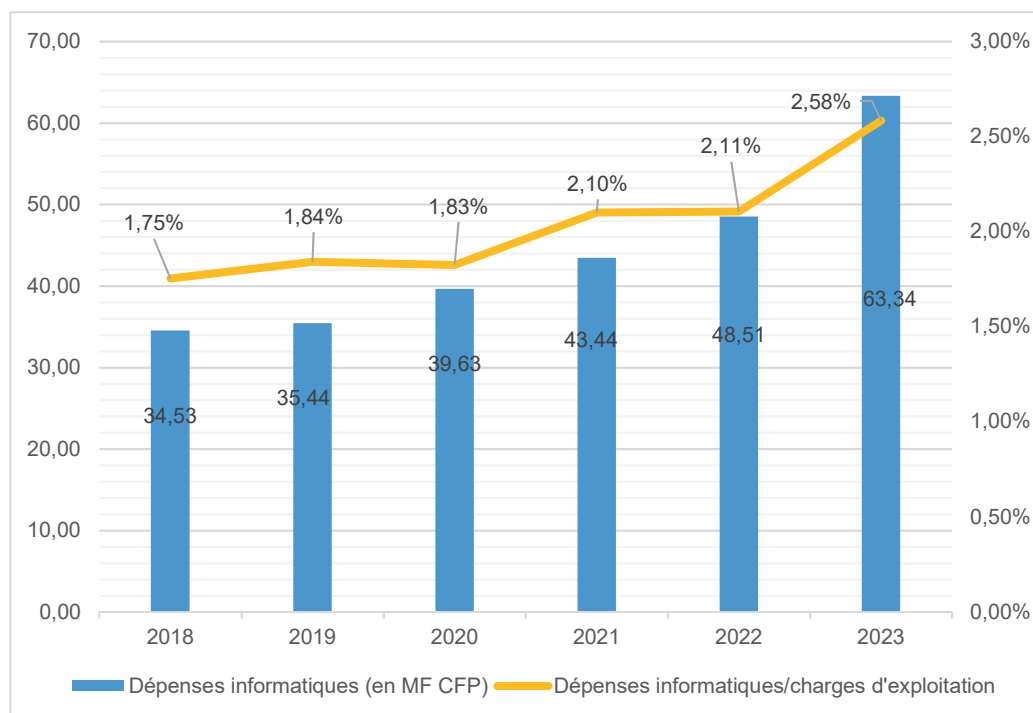
Cette politique générale de prévention prévoit aussi des actions de sensibilisation et d'information auprès des parties prenantes et des actions de formation interne. En 2022, 30 salariés ont eu accès à une formation e-learning de l'Agence française de développement sur les conflits d'intérêt et le blanchiment d'argent dans le cadre d'une campagne d'information et de sensibilisation. Les nouveaux arrivants reçoivent une documentation relative à la prévention des risques lors d'un entretien individuel d'accueil avec la direction des ressources humaines qui sensibilise les agents sur l'importance de ces problématiques.

3.3 Une maîtrise du système d'information et des données à consolider

La direction des systèmes d'information de la société comprend quatre agents, dont un directeur, un administrateur du système d'information et deux chefs de projets. La société met à disposition de ses utilisateurs des moyens informatiques nécessaires à l'exécution de leurs missions qui comprend un réseau informatique, un réseau téléphonique et un pool de smartphones et tablettes, des serveurs centralisés, consolidés et virtualisés ainsi qu'un site de secours, des postes de travail interchangeableables, des micro-ordinateurs portables et des centres d'édition multifonction. La société immobilière de Nouvelle-Calédonie a défini les règles d'utilisation de ces ressources. Elle a élaboré, en ce sens, une charte d'usage du système d'information⁴³.

Les dépenses informatiques ont augmenté de 83,4 % entre 2018 et 2023 passant de 34,53 MF CFP en 2018 à 63,34 MF CFP en 2023. Le taux de dépenses informatiques rapportées aux charges d'exploitation de la société a aussi augmenté. Il est passé de 1,75 % en 2018 à 2,58 % en 2023.

⁴³ Charte d'usage du Système d'Information de la société Immobilière de Nouvelle-Calédonie en date du 8 décembre 2022.

Graphique n° 10 : Evolution des dépenses informatiques entre 2018 et 2023

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La chambre a pu constater que la société ne dispose pas d'un schéma directeur de son système d'information, analysant les risques et faiblesses du système d'information et prévoyant son évolution à moyen terme. Cette absence de schéma directeur du système d'information ne permet pas à la société de planifier ses dépenses informatiques alors que leur croissance s'accélère.

Afin de renforcer la gouvernance de son système d'information et de maîtriser ses dépenses informatiques, la chambre recommande à la société de mettre en place un schéma directeur de son système d'information associé à un plan pluriannuel d'investissement des dépenses informatiques dans un objectif de maîtrise des dépenses informatiques.

Recommandation n° 3 (performance) : mettre en place un schéma directeur du système d'information associé à un plan pluriannuel d'investissement des dépenses informatiques (échéance 2025).

La société a élaboré, en 2023, une politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) qui fixe les objectifs, l'organisation et les principes de sécurité applicables au système d'information. La politique de sécurité des systèmes d'information se décline en trois niveaux :

- le premier niveau définit la politique de sécurité générale qui détaille l'engagement de la direction pour la sécurité des systèmes d'information, les orientations stratégiques et les objectifs de cybersécurité, l'organisation et les

moyens pour atteindre les objectifs en matière de sécurité des systèmes d'information ;

- le second niveau définit les déclinaisons opérationnelles des objectifs stratégiques. Cette politique opérationnelle formalise les règles de sécurité applicables pour l'ensemble du système d'information afin d'atteindre les objectifs stratégiques ;
- le troisième niveau définit les guides et les méthodes pour un déploiement correct et cohérent des règles de sécurité (note, chartes, guide, fiches réflexes, etc.).

La société a élaboré le premier et second niveau mais pas le troisième niveau de sa politique de sécurité informatique⁴⁴. De plus, au 28 novembre 2023, cette politique de sécurité n'avait pas encore été validée par le conseil d'administration. La chambre recommande à la société de valider la politique de sécurité du système d'information en conseil d'administration.

La chambre note l'absence de responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) au sein de la société. Ce responsable conseille et accompagne la direction générale dans la définition d'un programme sécurité, conformément aux risques identifiés, aux objectifs stratégiques et en contrôle le respect tout en rendant compte au conseil d'administration.

Afin de maîtriser la sécurité de son système d'information, la chambre recommande à la société de mettre en place au sein de sa structure un responsable de la sécurité du système d'information dans un objectif de maîtrise des risques identifiés en termes de sécurité informatique et d'un déploiement cohérent des règles de sécurité.

Recommandation n° 4 (performance) : valider, en conseil d'administration, la politique de sécurité des systèmes d'information et nommer un responsable de la sécurité des systèmes d'information (échéance 2025).

Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données définit les règles relatives à la protection des données (RGPD). Le décret n° 2019-536 du 29 mai 2019 pris pour l'application de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés précise en son article 152 qu'il est applicable en Nouvelle-Calédonie sous réserve de certaines adaptations énumérées au titre V.

La société traite des données à caractère personnel concernant ses locataires, ses fournisseurs, ses salariés. En 2023, la société a validé et diffusé une politique générale de protection des données⁴⁵. Elle a fait le choix d'internaliser la mission de

⁴⁴ Politique opérationnelle de la sécurité du système d'information de la SIC en date de juillet 2023.

⁴⁵ Politique générale de protection des données en date d'avril 2023.

délégué à la protection des données (DPO) en rattachant cette fonction au service Risques-Qualité-RGPD (RQR) qui dépend de la direction générale. Ce service est composé de deux personnes.

Elle a formalisé, en juin 2023, une procédure de gestion des demandes d'exercice de droits⁴⁶ qui définit les étapes à suivre par les équipes en cas de demande formulée par un locataire ou par une autre personne physique concernée par un traitement de données réalisé par la société. Un délégué à la protection des données a été nommé le 6 octobre 2022⁴⁷.

Afin de sensibiliser l'ensemble des équipes sur le sujet, le service Risques-Qualité-RGPD a organisé courant 2023 des réunions auprès des différentes directions en ciblant en priorité les métiers dont le quotidien est rythmé par le traitement de données.

La chambre invite la société à mettre en place un plan d'actions pour décliner cette politique générale de protection des données au sein de chaque direction.

3.4 Une rationalisation et une massification des achats à poursuivre

Les acheteurs sont répartis dans les différentes directions et services. Chaque direction a en effet un budget alloué concernant ses propres marchés qu'elle passe. La cellule achat de la direction du conseil et de l'appui opérationnel assure un pilotage budgétaire global et un contrôle a posteriori d'un échantillon de marchés sur la base d'une analyse des risques et d'un plan de contrôle annuel. Elle vérifie notamment la validation juridique des contrats d'exploitation, la saisie des contrats ou avenants, la procédure de consultation des fournisseurs, les pièces contractuelles avant la commission d'attribution ou la signature des avenants.

La cellule achat de la direction du conseil et de l'appui opérationnel assure aussi, depuis la fin de l'année 2023, la formation des nouveaux acheteurs. Toutefois, cette formation mérite d'être étendue aux acheteurs en poste ne l'ayant pas suivie et être complétée régulièrement par des modules de formation continue orientés vers les pratiques professionnelles les plus récentes en matière de négociations commerciales.

La chambre invite la société à mettre en place des référents acheteurs au sein de chaque direction afin de pouvoir diffuser, sous le pilotage de la cellule achat de la direction du conseil et de l'appui opérationnel, les formations et bonnes pratiques en matière d'achat.

⁴⁶ Il s'agit d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de limitation, d'opposition ou un droit à la portabilité de leurs données.

⁴⁷ Désignation n° DPO-122985 du 6 octobre 2022.

La société a mis en place dès 2014 un règlement interne de procédures pour l'ensemble de ses dépenses. Les procédures de passation de marchés sont définies selon le seuil financier de l'achat :

- achats sans mise en concurrence et sans publicité pour les montants inférieurs à 100 000 F CFP⁴⁸ ;
- achats après consultation de deux fournisseurs au moins mais sans publicité pour les montants compris entre 100 000 F CFP et 2 MF CFP ;
- consultation d'au moins trois fournisseurs et publicité sommaire (site internet de la société) pour les achats compris entre 2 MF CFP et 8 MF CFP ;
- mise en concurrence et publicité par avis de consultation dans la presse pour les achats supérieurs à 8 MF CFP ;

Tableau n° 1 : Procédure de mise en concurrence des fournisseurs

Procédure	Sans mise en concurrence	Commande simplifiée	Consultation sommaire (restreinte)	Appel d'offres ouvert
Seuil financier au 31 mars 2023	De 0 à 100 000 F CFP	De 100 000 F CFP à 2 M FCFP	De 2 à 8 MF CFP	+ de 8 MF CFP
Mise en concurrence	Minimum 1 devis	2 prestataires au moins	3 prestataires au moins	Avis de consultation dans la presse
Obligation de publicité	Sans publicité obligatoire	Sans publicité obligatoire	Publicité restreinte (site internet de la société)	Presse et site internet de la SIC

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

L'analyse des marchés passés par la société entre 2018 et 2022, soit un montant total cumulé de 22,1 Md F CFP sur cinq ans et une moyenne annuelle de 4,2 MdF CFP, montre que les marchés passés sans publicité ou publicité restreinte concernent 41 % du montant global de l'ensemble des marchés. Ils représentent un montant total de 9,3 MdF CFP et une moyenne annuelle de 2 MdF CFP entre 2018 et 2022.

Le système d'information de la société permet de faire un suivi des dépenses inférieures à 8 MF CFP selon l'objet du marché et la nature de la dépense. La stratégie d'achat⁴⁹ de la société prévoit de regrouper les consultations afin de permettre la recherche d'économies. Cette démarche a été initiée avec les marchés à bons de commande pour les travaux d'entretien courant ou de remise en état des logements à la suite du départ des locataires. Ce travail se poursuit avec de nouveaux travaux (les bacs à douche, les gouttières, etc.).

Les travaux de gros entretien, de grosses réparations et d'amélioration représentent un total de 1,4 MdF CFP en 2022. La nature et le poids de ces dépenses réalisées dans le cadre du plan stratégique de patrimoine doivent permettre de

⁴⁸ Le seuil de consultation de plusieurs fournisseurs a été abaissé de 1 MF CFP à 0,1 MF CFP en 2019.

⁴⁹ Stratégie d'achat de la SIC en date du 18 mai 2022.

poursuivre cet objectif de rationalisation des achats de façon à permettre une meilleure négociation des bordereaux de prix.

La direction du conseil et de l'appui opérationnel a commencé à développer des contrats cadre permettant de regrouper des prestations communes au sein d'un même contrat. Les marchés à bons de commande pour les travaux de remise en état des logements et des parties communes renouvelés en 2023 ont été réalisés sur appels d'offre ouverts. Cette démarche peut être étendue aux contrats concernant plusieurs directions lorsque les volumes annuels par nature de dépense sont significatifs (entretien programmé ou amélioration du patrimoine, entretien des équipements techniques du patrimoine, interventions sur les réseaux, prestations complémentaires sur les abords, matériel informatique, etc.). La chambre invite la société à poursuivre l'analyse exhaustive des dépenses par types de prestations, par résidence et par fournisseur, afin de permettre d'identifier les contrats cadre à mettre en place dans un objectif de rationalisation des dépenses et de réduction du nombre de bons de commandes isolés.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La société immobilière de Nouvelle-Calédonie est une société d'économie mixte constituée conformément à l'article 2 de la loi n° 46-860 du 30 avril 1946 tendant à l'établissement, au financement et à l'exécution de plans d'équipement et de développement des territoires relevant du ministère de la France d'outre-mer. Son capital est détenu à 49,99 % par la Nouvelle-Calédonie et à 49,99 % par l'Agence française de développement, les plaçant en position d'acteurs majeurs du logement social sur le territoire, capables d'anticiper et de répondre aux défis du secteur, de comprendre les difficultés de l'opérateur principal qu'est la SIC, au risque d'un positionnement pouvant défavoriser les autres opérateurs.

Une charte du contrôle interne a été adoptée et un comité des risques constitué en 2013, modifiée en 2019 puis en 2022. La chambre invite la société à veiller à la tenue régulière des réunions du comité comme cela est prévu par la charte du comité.

La société a élaboré, en 2023, une politique de sécurité des systèmes d'information fixant les objectifs, l'organisation et les principes de sécurité applicables. Cette politique de sécurité doit toutefois être validée par le conseil d'administration. La société doit aussi nommer au sein de sa structure un responsable de la sécurité du système d'information dans un objectif de maîtrise des risques identifiés et d'un déploiement cohérent des règles de sécurité.

La société traite des données à caractère personnel concernant ses locataires, ses fournisseurs, ses salariés. En 2023, elle a validé et diffusé une politique générale de protection des données qui doit être déclinée au sein de chaque direction par un plan d'actions.

La société a mis en place en 2014 un règlement interne de procédures pour l'ensemble de ses dépenses. La chambre invite la société à poursuivre sa politique de massification des achats en regroupant les prestations communes afin de favoriser la recherche des meilleurs prix.

3.5 Une gestion des ressources humaines favorable aux employés

La direction des ressources humaines de la société est organisée en deux services : le service des ressources humaines disposant de 3,9 ETP et le service des moyens généraux, disposant de 4,5 ETP et rattaché à la direction des ressources humaines en 2014⁵⁰. L'équipe est stable. En effet, l'ancienneté est supérieure à cinq ans et la directrice est en fonction depuis janvier 2004. Elle dispose d'une délégation de pouvoir et de signature⁵¹.

3.5.1 Une gestion des ressources humaines structurée et dynamique

A l'exception du directeur général et du directeur général adjoint, issus d'une procédure de recrutement interne à l'Agence française de développement, conformément aux statuts de la société⁵², et qui relèvent du régime de la mise à disposition, le personnel de la société est régi par le code du travail calédonien. La société relève de l'accord professionnel de la branche commerce et divers du 16 juillet 1985 dont le dernier avenant date du 1^{er} février 2023 et de l'accord établissement n° 89-1 du 18 janvier 1989.

Le règlement intérieur applicable au personnel, adopté le 15 juillet 1991, modifié le 12 décembre 2019, régit notamment les questions de temps de travail, les règles de sécurité et d'hygiène, et les procédures disciplinaires.

La direction mène diverses réflexions internes pour s'adapter et améliorer les conditions de travail. La société s'est équipée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs afin de cibler les compétences nécessaires. Pour ce faire, elle a développé des outils tels que les fiches carrières ou métiers afin de prendre en considération les souhaits d'évolution des salariés exprimés lors des entretiens annuels d'évaluation dont le taux de réalisation est très satisfaisant (entre 94 % et 99 % entre 2018 et 2022).

La société dispose d'un plan de formation triennal en vue de développer les compétences et de favoriser les mobilités internes. A l'exception des années impactées par la crise sanitaire, la société a largement respecté le taux de masse salariale obligatoire en investissement de formation (minimum de 0,7 %⁵³). Afin de réaliser des économies, elle rationalise ses formations en ciblant des publics tels que les managers ou en les mutualisant avec des acteurs du logement social dans l'hexagone ou sur le territoire calédonien. Cependant, la chambre constate que le nombre d'heures de

⁵⁰ Note de présentation au conseil d'établissement du 4 septembre 2014.

⁵¹ Délégation de pouvoir du 8 août 2021.

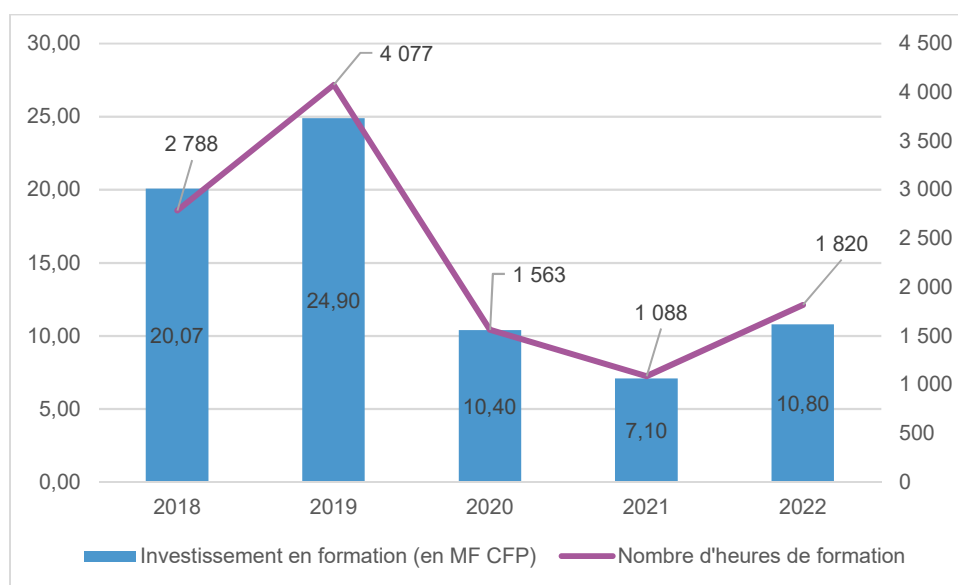
⁵² Article 16 des statuts de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie de 2006.

⁵³ Livre V du code du travail de Nouvelle-Calédonie – art. R544-2.

formation a diminué de 35 % entre 2018 et 2022, passant de 2 788 heures de formation en 2018 à 1 820 heures de formation en 2022. L'investissement en formation a diminué de moitié passant de 20 MF CFP en 2018 à 10 MF CFP en 2022.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur indique que la diminution des heures de formation est bien liée à la crise sanitaire 2020-21 ainsi qu'aux mesures de rationalisation des charges du management

Graphique n° 11 : Evolution de l'investissement en formation et du nombre d'heures de formation de 2018 à 2022



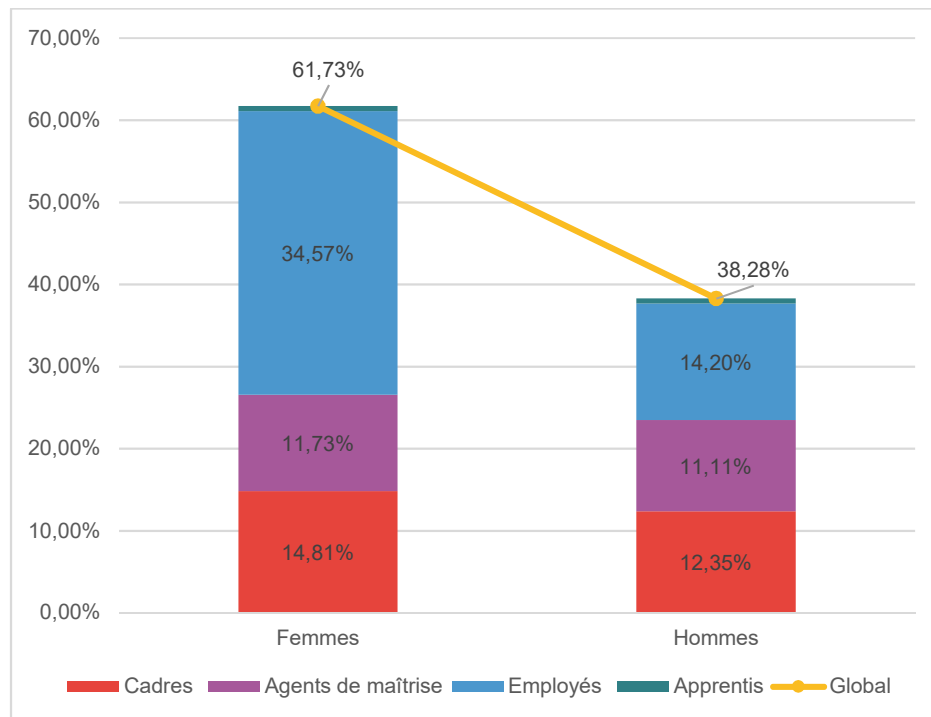
Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La société s'est sensibilisée particulièrement tôt sur des sujets précurseurs en Nouvelle-Calédonie tels que le handicap et l'égalité professionnelle. La société parvient, avec un taux d'emploi de 2,73 % en 2022 (contre 3,36 % en 2020 et 4,46 % en 2019)⁵⁴ à respecter le taux employeur obligatoire de 2,5 %⁵⁵.

Les bilans sociaux présentent, chaque année, des indicateurs de répartition des effectifs par niveau d'emploi et par genre, une pyramide des âges par genre et l'écart salarial femmes/hommes en fonction du niveau d'emploi.

⁵⁴ L'arrêt du partenariat avec un centre d'aide par le travail, qui a entraîné une diminution du taux d'emploi des personnes en situation de handicap depuis 2020, a été la conséquence d'une rationalisation des frais d'envois des avis d'échéance visant à limiter l'inflation sur frais de timbres, conformément à la politique de maîtrise des coûts de la société.

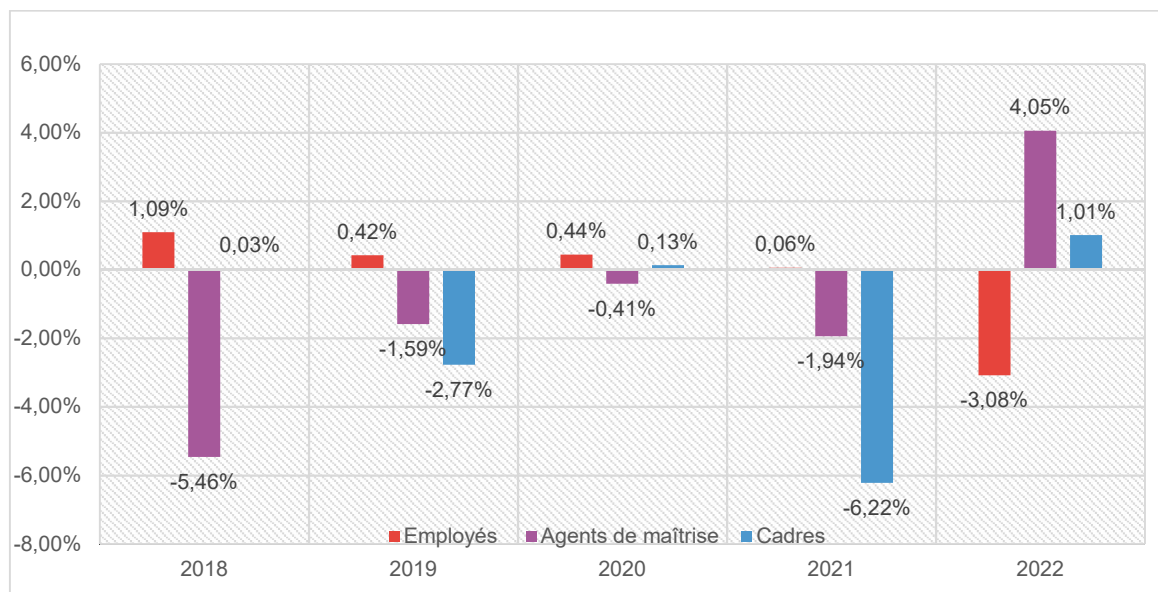
⁵⁵ Articles Lp. 471-1 et articles R. 473-1 et suivants du code du travail de Nouvelle-Calédonie

Graphique n° 12 : Répartition des effectifs par niveau d'emploi et par genre au 31/12/2022

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Au 31 décembre 2022, les femmes représentent 61,73 % des effectifs et sont plus nombreuses que les hommes chez les cadres, agents de maîtrise et employés⁵⁶. L'écart salarial entre les femmes et les hommes, entre 2018 et 2022, a évolué en faveur des femmes pour les niveaux d'emploi d'agent de maîtrise (- 5,46 % en 2018 à 4,05 % en 2022) et cadres (0,03 % en 2018 à 1,01 % en 2022). L'écart salarial entre les femmes et les hommes a, en revanche, évolué en défaveur des femmes, entre 2018 et 2022, pour les employés (1,09 % en 2018 et - 3,08 % en 2022).

⁵⁶ Bilan social de la société pour l'année 2022

Graphique n° 13 : Ecart salarial Femmes/Hommes entre 2018 et 2022

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Afin de mettre en œuvre la loi du pays n° 2023-3 du 26 mai 2023 favorisant l'égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes, la société devra prendre les dispositions nécessaires pour formaliser une politique d'égalité femme/homme, notamment les dispositions relatives à la lutte contre le sexisme (mesures relatives à la lutte contre les agissements sexistes, l'organisation de la prévention des agissements sexistes dans l'entreprise, etc.), les dispositions relatives au plan d'actions pour l'égalité professionnelle réelle et les dispositions relatives à la parentalité.

La société a diligencé en juin 2022, une enquête « *qualité de vie au travail* » destinée à mesurer la valorisation des actions mises en place au sein de la société. Ce questionnaire comportait trois items portant sur la « *capacité d'expression et d'action* », les « *conditions d'emploi et de travail* » et le « *contenu du travail* ». Si seuls 42 salariés sur l'ensemble du personnel de la société ont répondu à cette enquête⁵⁷, soit (24,8 % du personnel de la SIC), celle-ci met en exergue la valorisation des actions mises en place et la satisfaction des répondants.

La chambre estime utile d'examiner deux autres indicateurs habituellement pris en compte pour appréhender la qualité de vie au travail. Si la diminution du taux de rotation du personnel entre 2018 et 2022 vient confirmer la bonne perception par les salariés de la qualité de vie au travail, il n'en est pas de même pour l'absentéisme.

Le taux de rotation du personnel a diminué de 11,42 % en 2018 à 8,92 % en 2022. En 2020, ce taux de rotation s'est avéré particulièrement faible (3,04 %),

⁵⁷ Résultats de l'enquête sur la qualité de vie au travail : 42 réponses pour un questionnaire de composé de trois questions.

probablement en raison de la crise sanitaire. Ce taux reste convenable selon les référentiels de l'Institut national de la statistique et des études économiques⁵⁸.

L'absentéisme évolue à la hausse entre 2018 et 2022, avec une année 2021 particulièrement impactée. Bien que le taux d'absentéisme global puisse être considéré comme acceptable selon les critères de l'hexagone⁵⁹, il nécessite néanmoins d'être surveillé et maîtrisé.

Tableau n° 2 : Taux global d'absentéisme

	2018	2019	2020	2021	2022
Taux global d'absentéisme hors accidents de travail	5,52 %	6,15 %	5,50 %	8,88 %	8,53 %
Taux global d'absentéisme avec accidents de travail	6,87 %	6,92 %	6,12 %	9,52 %	8,67 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des indicateurs issus du plan d'action absentéisme de la société

Parmi les différentes catégories de personnel, le taux d'absentéisme est plus élevé pour les employés, avec un point haut à 13,59 % en 2021. Entre 2018 et 2022, le taux d'absentéisme de cette catégorie s'est accru de 3,61 points. Le taux d'absentéisme des deux autres catégories de personnel, agents de maîtrise et cadres, bien que moins important, augmente également, avec une hausse respective de + 2,17 points et de + 2,84 points.

Tableau n° 3 : Taux d'absentéisme par catégorie de personnel

	2018	2019	2020	2021	2022
Employés	7,31 %	9,28 %	9,15 %	13,59 %	10,92 %
Agents de maîtrise	4,50 %	4,32 %	3,12 %	5,11 %	6,67 %
Cadres	3,12 %	2,35 %	1,47 %	4,70 %	5,96 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des indicateurs issus du plan d'action absentéisme de la société

La société a mis en place depuis 2019 un plan d'action pour lutter contre l'absentéisme centré sur la communication avec le management intermédiaire et de proximité, une politique de contre-visites médicales, la prévention des risques psychosociaux et la flexibilité au travail avec la mise en place d'horaire variables⁶⁰.

⁵⁸ À moins de 5 %, on considère donc que le taux de rotation d'une entreprise est très faible. Il est faible entre 5 et 10 % et moyen jusqu'à 15 %. Au-delà, il est considéré comme élevé.

⁵⁹ Pour être acceptable, un taux d'absentéisme moyen annuel ne doit pas dépasser les 8 %. Il témoigne d'une bonne santé de l'entreprise lorsqu'il affleure les 4%.

⁶⁰ Procès-verbal du comité d'établissement du 19 février 2020 et compte-rendu du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail du 27 mai 2020.

La chambre invite la société à poursuivre et renforcer les actions d'ores déjà engagées en matière d'absentéisme et de prévention des risques psycho-sociaux et d'en mesurer régulièrement les effets, notamment au moyen des enquêtes qualité de vie au travail et des questionnaires de satisfaction déjà expérimentés en élargissant leur audience.

3.5.2 Une diminution progressive des effectifs

Au 31 décembre 2023, les effectifs de la société s'établissent à 154,39 ETP. Les effectifs se stabilisent entre 2021 et 2022 après une baisse marquée enregistrée de 2018 à 2021 et une hausse de 4,54 ETP entre 2022 et 2023. Cela représente une baisse de 14,76 ETP entre 2018 et 2023, soit une réduction de 8,7 %. A l'exception des alternants, ces réductions ont notamment impacté les cadres à hauteur de 7,6 % et les employés à hauteur de 10,5 %.

Tableau n° 4 : Evolution des effectifs

Equivalent temps plein (ETP)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cadres	43,99	43,25	45,13	42,13	38,60	40,61
Agents de maîtrise	39,76	39,46	36,71	35,89	35,25	37,05
Employés	81,34	77,90	74,01	69,76	74,00	72,73
Personnel en alternance	4,06	4,32	3,03	3,00	2,00	4,00
Total	169,15	164,93	158,88	150,79	149,85	154,39

Source : chambre territoriale des comptes, à partir du bilan social de la société au 31 décembre 2022 et des données fournies pour 2023

Cette évolution à la baisse tient au non-renouvellement systématique des départs et aux réorganisations⁶¹ qui permettent de répondre à un objectif de maîtrise de la masse salariale. Cela s'est traduit depuis 2019 par l'examen des demandes de contrats à durée déterminée en cas de surcroît d'activité, par l'analyse systématique des départs avec le non-remplacement de certains postes (assistantat, agent d'entretien...), et par le redéploiement des effectifs en fonction de l'activité et des besoins des différents services. De plus, les prévisions d'activité de la société ont conduit à maintenir la prudence sur certaines familles de métiers telles que l'aménagement et la construction.

⁶¹ Rapports sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences de la direction des ressources humaines de 2018 à 2020.

3.5.3 Des conditions de rémunération et un système de primes et avantages sociaux favorables

Les conditions de rémunération de la société sont favorables. En effet, selon les bilans sociaux de la société de 2018 à 2022, la grille de classification et de rémunération garantit un salaire minimum de 5 % plus avantageux que le minimum garanti par l'accord professionnel « *commerce et divers* » de 1985. A ces conditions salariales, s'ajoutent plusieurs primes et indemnités et avantages sociaux issues du cadre juridique⁶² applicable à la société.

Tableau n° 5 : Evolution des rémunérations annuelles (en MF CFP)

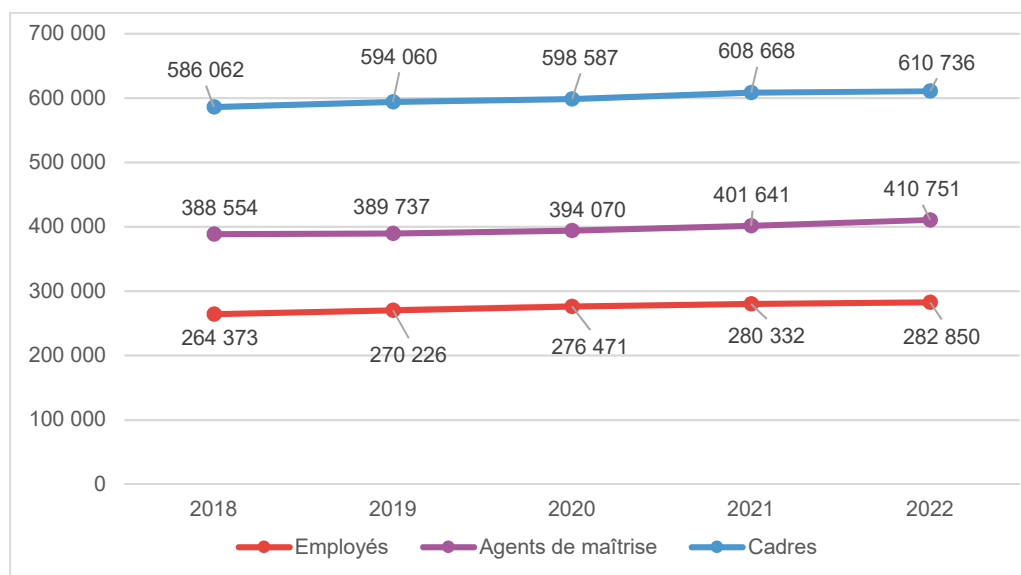
En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Salaires et traitements	700,4	682,8	672,7	650,9	640,2
Primes	115,3	113,8	116,2	122,9	128,3
Total	819,5	791,8	769,2	767,3	757,7
Primes / rémunération totale	16,4 %	16,6 %	17,2 %	18,8 %	20 %
Nombre d'ETP annuel moyen	169	165	159	151	150
<i>Rémunération totale / ETP</i>	4,8	4,79	4,83	5,08	5,05

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données issues du bilan social 2022 de la société

Rapportées à la rémunération totale, la part des primes par rapport à la rémunération totale a légèrement progressé en cinq ans, passant de 14,5 % en 2018 à 15,5 % en 2022.

La rémunération annuelle par ETP varie très peu de 2018 à 2020 et s'établit en moyenne à 4,8 MF CFP par ETP. Depuis 2020, elle a progressé de 5,8 % en 2021 pour s'établir à 5,08 MF CFP puis en 2022 à 5,05 MF CFP annuel par ETP.

⁶² Accord d'établissement, négociations annuelles obligatoires, accord d'intéressement

Graphique n° 14 : Salaire mensuel (traitement et primes incluses) en moyenne annuelle de 2018 à 2022

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Le niveau de salaire mensuel en moyenne annuelle est en légère hausse pour l'ensemble des catégories. Cette évolution reste toutefois maîtrisée (entre 0,34 % et 2,22 % selon les catégories) et s'explique par une revalorisation de la valeur du point de 0,4 % entre 2018 et 2022, l'ancienneté et la conclusion de négociations annuelles favorables conduisant à faire évoluer le paiement d'un 13^{ème} mois d'un mois en 2017 à 1,1 mois en 2018, 1,2 mois en 2019, 1,3 mois en 2020 puis 1,4 mois en 2021.

Le rapport entre la moyenne des rémunérations des 10 % des salariés⁶³ touchant les rémunérations les plus élevées et celle correspondant aux 10 % des salariés touchant les rémunérations les moins élevées reste quasiment stable depuis 2018 (3,37 en 2018 à 3,39 depuis 2020). Le montant global des cinq rémunérations annuelles versées (salaires et primes) les plus élevées est quasi-stable entre 2018 et 2022 (baisse de 0,21 %) passant de 55 368 324 F CFP en 2018 à 55 251 699 F CFP en 2022.

3.5.3.1 Un empilement de primes historiques à rationaliser

L'ensemble des primes a augmenté de 11,3 % entre 2018 et 2022, passant de 115,3 MF CFP en 2018 à 128,3 MF CFP en 2022.

⁶³ Hors directeur général et directeur général adjoint mis à disposition par l'Agence française de développement

Tableau n° 6 : Evolution des différentes primes

En F CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Prime d'ancienneté ⁶⁴	32 761 317	33 561 854	34 008 799	36 087 674	38 431 751
Prime exceptionnelle ⁶⁵	8 230 578	76 000	241 000	1 065 000	5 502 120
Prime de véhicule de fonction ⁶⁶	5 303 333	4 255 000	4 166 000	3 570 000	3 046 000
Prime d'astreinte ⁶⁷	1 190 000	1 180 000	1 170 000	1 120 000	1 150 000
Prime d'anniversaire ⁶⁸	3 147 075	5 835 900	2 921 625	4 352 625	5 455 688
Prime de 13ème mois ⁶⁹	64 730 309	68 937 169	73 770 978	76 764 617	74 807 646
Total	115 362 612	113 845 923	116 278 402	122 959 916	128 393 205

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données issues du bilan social 2022 de la société

Au-delà de ce régime de primes, la société a mis en place un régime d'intéressement pour l'ensemble des salariés. Les modalités de calcul et de versement de la prime d'intéressement sont définies par l'accord d'intéressement 2017-2019 prolongé en 2020, et par l'accord d'intéressement de 2021-2023. Le montant de cette prime est variable en fonction des résultats obtenus selon les indicateurs déterminés dans l'accord d'intéressement, réévalués lors du dernier accord. Depuis 2021, les impayés, la vacance, le traitement des réclamations, les cessions de logement, les livraisons de logement et les frais généraux sont pris en compte. Le seuil de déclenchement de l'intéressement est déterminé par un indicateur, un coefficient de présence, et la base de rémunération brute annuelle théorique. Le montant de cette prime d'intéressement a augmenté de 16,8 % entre 2018 et 2022 (passant de 18,98 MF CFP en 2018 à 22,17 MF CFP en 2022).

Tableau n° 7 : Evolution de l'intéressement (prime versée l'année suivante)

Prime d'intéressement	2018	2019	2020	2021	2022
Montant total (en F CFP)	18 988 200	7 117 104	16 589 600	26 691 345	22 170 231

⁶⁴ Elle concerne uniquement les employés et agents de maîtrise. Elle commence à partir de trois ans d'ancienneté (1% du salaire de base) et elle est plafonnée à 20 ans

⁶⁵ Dont prime d'intérim de remplacement d'un cadre

⁶⁶ Elle concerne uniquement les membres du comité de direction et les chefs de services cadres

⁶⁷ Elle concernait jusqu'en 2022 une partie des cadres qui effectuaient des astreintes le week-end et a été supprimée

⁶⁸ Elle est calculée en fonction de l'ancienneté à partir de 10 ans jusqu'à 40 ans sur la base de la formule suivante : ancienneté*15*valeur du point de l'accord professionnel de la branche commerce et divers

⁶⁹ Elle concerne l'ensemble des salariés employés, agents de maîtrise et cadre (montant de 13,4 mois conformément à la négociation annuelle obligatoire de 2022).

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données issues du bilan social 2022 de la société

Le régime indemnitaire de la société bénéficiant à l'ensemble des salariés comprend un treizième mois et une prime anniversaire. Depuis l'accord salarial 2005 du 13 décembre 2004, le treizième mois remplace la gratification de fin d'année créé par l'accord d'établissement du 18 janvier 1989. Il augmente de 13,2 mois en 2018 à 13,4 mois en 2021⁷⁰. Cette évolution s'est arrêtée lors des négociations annuelles obligatoires de 2022 avec un maintien à 13,4 mois. Le versement est réalisé en deux fois : 0,4 mois sous forme d'avance avec la paie du mois de mai, et le solde le 15 décembre au plus tard.

La prime anniversaire a été créée par la note de service du 4 octobre 1990 et modifiée par l'accord salarial 2010 du 10 décembre 2009 et l'accord salarial 2015 du 3 décembre 2014. Cette prime est versée de la dixième à la quarantième année de présence dans la société.

Les employés et agents de maîtrise bénéficient d'une prime d'ancienneté issue de l'avenant n° 1 du 12 août 1998 à l'accord d'établissement du 18 janvier 1989. Cet avenant prévoit en effet que les primes dites « *de salissure* », « *de caisse* », « *de chauffeur* », « *de rendement* », « *de tondeuse à gazon* » ainsi que l'« *indemnité spéciale complémentaire de salaire* » sont incluses sur le salaire de base, après pondération liée à l'antériorité du salarié, sans modification du total brut antérieur. Cette prime d'ancienneté équivaut à 1 % par an du salaire de base. Elle est versée à partir de la troisième année de présence au sein de la société. Elle représente un montant global annuel moyen de 34,9 MF CFP et bénéficie à 93 salariés par an en moyenne, soit un montant annuel moyen par agent de 376 025 F CFP.

En 2023, sept directeurs et cadres⁷¹ de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie bénéficient d'une prime dite « *de véhicule de fonction* ». Le versement de cette prime, issu d'une pratique ancienne, paraît désormais peu justifiée dans la mesure où la société dispose d'un parc de 40 véhicules à la disposition des salariés⁷². En outre, certaines fonctions support telles que la gestion des ressources humaines ou la gestion financière ne semblent pas de nature à justifier l'octroi d'une telle prime, n'ayant pas de nécessité de réaliser des déplacements longs ou fréquents.

3.5.3.2 De nombreux avantages sociaux

Aux termes des différents accords souscrits par la société, les salariés bénéficient d'un plan d'épargne d'entreprise, d'un dispositif de retraite supplémentaire

⁷⁰ Les négociations annuelles obligatoires de 2018 à 2022 prévoient la valeur du 13^{ème} mois.

⁷¹ La directrice des ressources humaines, le directeur de l'aménagement, des programmes et du patrimoine, le directeur financier, la directrice de la clientèle, le directeur adjoint de la clientèle, la directrice du conseil et de l'appui opérationnel, la responsable du service communication.

⁷² La société ne dispose de véhicules de fonction pour les salariés de la SIC.

par capitalisation, d'une assurance collective prévoyance, de logements ou voyages pour certains salariés.

Un plan épargne entreprise a été instauré par « *l'accord d'entreprise portant création d'un plan épargne entreprise* » du 28 novembre 2006. Les salariés de la société en contrat à durée indéterminée qui justifient d'une durée de trois mois d'ancienneté au cours de l'exercice pris en compte pour le calcul de la prime d'intéressement peuvent bénéficier de ce plan. Le guide pratique du salarié indique que : « *Ce plan a pour objet de permettre au personnel de l'entreprise de se constituer, avec l'aide de celle-ci, un portefeuille de valeurs mobilières par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement, et de bénéficier, ce faisant, des avantages fiscaux dont est assortie cette forme d'épargne collective* ». Les salariés bénéficiaires de la prime d'intéressement ont donc la possibilité de placer tout ou partie de cette prime. La société s'engage à apporter une contribution complémentaire d'un minimum de 15 % de la somme ainsi placée, plafonnée à 100 000 F CFP par an.

Tableau n° 8 : Plan d'épargne entreprise

En F CFP	2017 versé en 2018	2018 versé en 2019	2019 versé en 2020	2020 versé en 2021	2021 versé en 2022	2022 versé en 2023
Total placement	3 113 446	4 538 788	1 382 057	2 894 862	4 904 581	5 782 589
Total abondement	1 556 723	2 269 394	207 309	434 229	1 471 374	1 734 777
Total PEE	4 670 169	6 808 182	1 589 366	3 329 091	6 375 955	7 517 366
Nombre de salariés concernés	41	41	33	29	37	50

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Le 14 septembre 1999, la société a conclu un contrat de « *retraite supplémentaire à comptes individuels* » avec une société d'assurance mutuelle. Ce contrat permet à chaque salarié de la société en contrat à durée indéterminée, de se constituer une retraite par capitalisation dans le cadre d'un compte individuel de retraite ouvert à son nom, moyennant la prise en charge partielle de sa cotisation par l'employeur. Chaque trimestre la société s'acquitte des cotisations payables trimestriellement à terme échu pour le compte de ses salariés. Ces cotisations portent intérêt. La rente ainsi constituée pour chaque salarié est liquidée, sur la demande de l'assuré, à compter de la date de liquidation de la pension vieillesse du régime de la CAFAT.

Tableau n° 9 : Montant des cotisations retraite par capitalisation

En F CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Part patronale	41 119 525	41 192 312	40 537 160	39 999 626	39 990 832
Nombre de salariés concernés	175	177	156	169	166

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Le montant de la rente varie selon les options choisies par le salarié qui peut opter pour une rente réversible, une durée limitée, etc. Elle varie également en fonction de la durée de cotisation, de l'âge de départ, des salaires perçus.

La société a souscrit un contrat d'assurance collective prévoyance au bénéfice de l'ensemble de son personnel, à effet du 1^{er} octobre 2003, avec prise en charge à 100 % par l'employeur. Les garanties apportées aux salariés⁷³ sont calculées sur la base du salaire annuel brut.

Tableau n° 10 : Contrat d'assurance de groupe - prévoyance

En F CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Total cotisation annuelle	7 677 344	7 514 162	7 386 386	7 213 648	7 212 110
Evolution des cotisations versées	+1,39 %	- 2,12 %	- 1,70 %	- 2,34 %	- 0.02%
Règlement des sinistres	1 338 752	1 921 749	2 226 573	3 551 197	1 276 361
Ratio sinistres / charge	17,44 %	25,58 %	30,14 %	49,23 %	17,70 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La cotisation patronale annuelle diminue progressivement en cohérence avec la diminution du nombre d'ETP qui passe de 169 en 2018 à 150 en 2022. Le règlement des sinistres évolue de façon erratique, avec un point haut à 3,6 MF CFP en 2021 qui a représenté près de la moitié de la cotisation annuelle de l'exercice. Globalement, entre 2018 et 2022, ce dispositif a bénéficié à 19 salariés de la société pour un montant global de 10,3 MF CFP.

La note de service n°9/2005/DGE du 16 février 2005 permet aux salariés confirmés dans leur contrat à durée indéterminée et aux retraités de la société de bénéficier d'un suivi particulier de leur demande de logement et d'un traitement avantageux dans la mise en œuvre des contrats de location. Ils bénéficient ainsi d'une ristourne de loyer de 10 % sur le « *patrimoine ancien* » dont la liste est annexée à la note précitée, d'un dépôt de garantie ramené à un mois de loyer au lieu de deux, avec un paiement pouvant s'étaler sur six mois maximums et du maintien dans les lieux et avec les mêmes avantages au moment du départ à la retraite, si le salarié continue à occuper personnellement son logement. Selon le directeur, la ristourne de loyer sur parc ancien non conventionné porte sur deux salariés et un avantage total d'environ 14 000 F CFP par mois.

En outre, l'accord salarial 2022 du 6 décembre 2021, ajoute que : « *A partir de janvier 2022, tout salarié confirmé en CDI qui signerait un bail avec la SIC pourra*

⁷³ Garantie décès ou invalidité absolue et définitive (par maladie ou accident, décès simultané ou postérieur du conjoint), garantie arrêt de travail (incapacité temporaire totale), garantie invalidité permanente (incapacité temporaire totale).

bénéficier d'un mois d'extourne de loyer hors charges. Cet avantage sera accordé une seule fois. Toutefois, en cas de déménagement pour un changement de typologie de logement (passage d'un type 1 à un type 2 par exemple) du fait d'une modification dans la situation familiale (naissance, mariage, séparation, divorce...) une nouvelle ristourne pourra être exceptionnellement accordée ». En date d'octobre 2023, sur les 31 salariés occupant un logement de la SIC, ce dispositif a bénéficié à 5 salariés de la société, soit une réduction d'un mois de ristourne de loyers pour chacun d'eux correspondant à un montant global de 0,445 MF CFP.

Par note de service n° 49/2004/DGE du 9 septembre 2004, la société a instauré un « *droit au voyage cadres* ». L'accord salarial 2005 du 13 décembre 2004, a étendu ce droit au voyage en permettant aux cadres et à leurs familles (conjoint et enfants), de bénéficier tous les deux ans du remboursement du prix d'un voyage, qu'ils se rendent dans l'hexagone ou ailleurs. Ainsi, concernant les voyages dans l'hexagone, la société prend en charge les billets par avion selon une base de coût calculée sur une moyenne des basses et hautes saisons ainsi que le post-acheminement en aller-retour, soit par avion dans la continuité du billet principal, soit par le train au tarif première classe. Concernant les voyages hors de l'hexagone, le cadre et sa famille peuvent en bénéficier dès lors qu'ils n'utilisent pas leur droit au « *billet voyage métropole* », sur la base du tarif dit « *excursion intermédiaire* » d'Air France.

Les cadres peuvent cumuler les droits au voyage, sans limitation de validité, tant qu'il est salarié de la société. Ils se constituent ainsi un « *compte épargne voyage* » qui leur est remboursé en fonction des droits acquis lorsqu'ils quittent la société. Ce remboursement constitue, pour le salarié, un avantage en nature soumis à l'impôt. A cette fin, la société constitue une provision financière dédiée, ajustée annuellement, en fonction de l'évolution des tarifs aériens. Au 31 décembre 2022, cette provision s'élève à 16,8 MF CFP.

En 2023, 43 cadres de la société bénéficient de l'avantage « *voyage cadre* ». Le montant des dépenses engagées par la société au titre de ce dispositif a représenté en moyenne 8,4 MF CFP sur les années 2018, 2019 et 2022. En 2020 et 2021, la dépense a été largement moindre avec 2,4 MF CFP en 2020 et 4,6 MF CFP en 2021 du fait de la crise sanitaire.

Tableau n° 11 : Paiements annuels au titre des voyages cadres

En F CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Paiement annuel	8 528 303	7 878 071	2 406 759	4 576 547	8 721 179

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

En réponse aux observations de la chambre, le directeur indique que des discussions avec les délégués syndicaux ont été lancées dans le cadre des négociations annuelles obligatoires de 2023 en vue de revoir l'intégration de l'avantage voyages cadres dans les rémunérations.

3.5.3.3 Une direction bénéficiant d'un régime salarial spécifique

Après avoir été temporairement composée d'un directeur général et de deux directrices générales adjointes en 2019 et 2020, la direction générale ne comprend plus qu'un directeur général et un directeur général adjoint depuis le 30 juin 2020. La société avait en effet anticipé les départs successifs du directeur général et de sa directrice générale adjointe, ce qui a eu pour effet d'augmenter ponctuellement les charges salariales de la direction générale.

Le directeur général et le directeur général adjoint sont mis à disposition de la société par l'Agence française de développement. Ils bénéficient en conséquence du régime indemnitaire prévu par leur employeur d'origine. Conformément aux termes des conventions de mise à disposition signées entre l'agence et la société, cette dernière règle à l'agence « *les dépenses résultant de la mise à disposition de l'agent auprès de la société* ». La convention précise en outre qu'« *aucun frais de gestion ne sera mis à la charge de l'entreprise d'accueil à l'occasion de la mise à disposition* ».

Le directeur général, en tant que de personnel de l'Agence française de développement en fonction hors de métropole, bénéficie aux termes de la convention de mise à disposition, de la mise à disposition d'un logement ou le versement d'une prime de logement, d'un droit à un voyage annuel pour l'agent et sa famille entre son lieu d'affectation et le siège de l'Agence française de développement, d'une prime « *coût de vie* », d'une prime « *qualité de vie* », d'une prime d'« *expatriation* » et d'une prime « *de fonction en expatriation* ». Le montant des primes du directeur général correspond, pour l'année 2022, à près de 60 % du traitement brut⁷⁴.

Le directeur général adjoint bénéficie aux termes de la convention de mise à disposition de l'Agence française de développement, d'une prime « *d'expatriation* », d'une prime « *qualité de vie* », d'une prime de « *fonction en expatriation* », d'une prime « *coût de vie* » et d'une prime « *assistance technique* ». Le montant des primes du directeur général adjoint correspondent, pour l'année 2022, à 55,1 % du traitement brut⁷⁵.

L'intitulé de certaines primes suscite des interrogations quant à leur bien-fondé, notamment le cumul des primes « *qualité de vie* » et « *coût de vie* » ou des primes « *d'expatriation* » et « *de fonction en expatriation* ».

De plus, le procès-verbal du conseil d'administration du 27 avril 2021 précise que la nomination du directeur général en fonction au moment du contrôle de la chambre répond à la revendication formulée par le syndicat USOENC⁷⁶ consistant à « *favoriser l'emploi local* ». En conséquence, la chambre s'interroge sur la pertinence des primes et

⁷⁴ Lettre avenant n°1 à la convention de mise à disposition du directeur général du 17 septembre 2020.

⁷⁵ Lettre avenant n°3 à la convention de mise à disposition du directeur général adjoint du 17 septembre 2020.

⁷⁶ Union des syndicats des ouvriers et employés de Nouvelle-Calédonie.

avantages prévus par la convention de mise à disposition du directeur général au titre de l'expatriation.

La chambre rappelle à la société que les avantages divers perçus par le directeur général et le directeur général adjoint sont in fine réglés par la société dont la fragilité de la situation financière actuelle devrait conduire ses dirigeants à faire preuve d'un plus grand discernement en matière d'avantages octroyés à ses cadres.

Au final, l'ensemble des primes, indemnités et avantages sociaux divers octroyés par la société à ses salariés constitue un ensemble de mesures particulièrement favorables qui, s'il fidélise les salariés, paraît cependant peu compatible avec la mission d'intérêt général confiée à la société et sa situation financière.

Afin de mettre sa gestion en cohérence avec sa mission de service public et dans le cadre de la situation financière de la société, la chambre recommande à celle-ci de rationaliser progressivement son dispositif de primes, indemnités et avantages sociaux.

Recommandation n° 5 (performance) : rationaliser les dispositifs de primes et avantages sociaux (échéance 2025).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion des ressources humaines est structurée et dynamique. La société s'est équipée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs afin de cibler les compétences nécessaires. Les différents dispositifs incitatifs en matière d'emploi des personnes en situation de handicap, d'égalité femme / homme, de formation, d'horaires variables sont déclinés. La chambre constate toutefois que si le taux de rotation du personnel a diminué de 11,42 % en 2018 à 8,92 % en 2022, l'absentéisme évolue à la hausse dans la même période (passant de 6,87 % en 2018 à 8,67 % en 2022). Elle invite la société à poursuivre et renforcer les actions d'ores déjà engagées en matière d'absentéisme et de prévention des risques psycho-sociaux et d'en mesurer régulièrement les effets, notamment au moyen des enquêtes qualité de vie au travail et des questionnaires de satisfaction déjà expérimentés, en élargissant leur audience.

Au 31 décembre 2023, les effectifs de la société s'établissent à 154,39 ETP. Ils ont baissé de 8,7 %, entre 2018 et 2023, soit une réduction de 14,76 ETP en cinq ans. A l'exception des alternants, ces réductions ont notamment impacté les cadres à hauteur de 7,6 % et les employés à hauteur de 10,5 %.

Les primes, indemnités et avantages sociaux divers octroyés par la société à ses salariés constituent un ensemble de mesures particulièrement favorables, notamment en termes de déplacements (prime de véhicule de fonctions, droit au voyage cadres) ou du régime spécifique de la direction. S'ils permettent de fidéliser les salariés, la chambre recommande à la société de rationaliser son dispositif de primes, indemnités et avantages sociaux.

4 UNE SITUATION FINANCIERE FRAGILE

La loi n° 2003-660 du 21 juillet 2003 de programme pour l'outre-mer, dite loi Girardin, entendait promouvoir le développement économique des territoires d'outre-mer et l'investissement dans l'immobilier pour les particuliers, contribuables sur le territoire français. Le volet logement de la loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 pour le développement économique des Outre-mer (LODEOM) a réorienté le dispositif de défiscalisation immobilière outre-mer vers la production de logements sociaux. Ce dispositif est en vigueur jusqu'au 31 décembre 2029. L'investisseur peut souscrire des parts de sociétés civiles dont l'objet est d'acquérir des biens immobiliers neufs ou de souscrire des parts ou actions de sociétés dont l'objet est la construction et la mise en location d'immeubles.

En application de la LODEOM, la société immobilière de Nouvelle-Calédonie réalise ses opérations de construction et de gestion de patrimoine social sur la base d'un montage adapté comprenant la création d'une société détenue par des investisseurs fiscaux qui porte l'actif sur la durée du crédit-bail, la gestion de l'actif et du passif par la société immobilière de Nouvelle-Calédonie pendant la durée du crédit-bail avec une obligation de retour de l'actif, ou un rachat de titres de la société de portage par la société immobilière de Nouvelle-Calédonie en fin de crédit-bail.

De nombreux programmes immobiliers de la société sont ainsi portés par des véhicules de défiscalisation. Au 31 décembre 2022, la SIC compte 59 filiales (cf. annexe n° 4), chacune de ces sociétés étant dédiée à la construction d'une ou plusieurs opérations immobilières de l'ensemble du parc.

Les comptes de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie (voir annexe n°5) sont élaborés et présentés conformément aux dispositions du règlement du comité de la réglementation comptable (CRC) n°99-02 modifié par les règlements n°2005-07, 2002-10, 2002-12, 2004-03, 2004-14 et 2005-10⁷⁷. Les comptes des exercices 2018 à 2022 ont été approuvés chaque année par l'assemblée générale de la société et certifiés sans réserve par les commissaires aux comptes. Les rapports des commissaires aux comptes mentionnent que depuis 2005, la société s'est conformée au règlement du comité de la réglementation comptable n°2002-10, modifié par le règlement n°2003-07 en matière d'amortissement des constructions par composant. En 2022, elle a décidé de modifier la durée d'amortissement de certains composants de ses ensembles immobiliers. Ce changement de méthode a eu pour effet d'augmenter le résultat de l'exercice 2022 de 602 MF CFP. Les commissaires aux comptes se sont assurés du bien-fondé de cette modification et n'ont émis aucune réserve en la matière.

⁷⁷ Règlements relatifs aux comptes consolidés des sociétés commerciales et entreprises publiques.

4.1 Organisation et tenue de la comptabilité

La société dispose d'une direction financière organisée en trois services : « *comptabilité* », « *finances et gestion* » et « *contrôle de gestion* » et dotée en 2023 d'un effectif total de 13 ETP. Le service comptabilité assure les comptabilités générale et auxiliaire, la consolidation des comptes et produit les informations trimestrielles destinées à l'Agence française de développement. Le service finances et gestion assure la gestion de la trésorerie et l'élaboration de prévisions financières à moyen et long terme. Il accompagne la direction de l'aménagement, des programmes et du patrimoine dans le montage financier des opérations. Il est également chargé de gérer la relation avec les cabinets de défiscalisation jusqu'au terme des opérations. La fonction contrôle de gestion consiste à suivre l'activité financière de la société par l'analyse d'une série d'indicateurs présentés chaque mois au comité de pilotage « *performance et risques* ». Le service contrôle de gestion est également en charge de la préparation et du suivi budgétaires en lien avec l'ensemble des services de la société.

Compte tenu de la complexité induite par les opérations défiscalisées, la société recourt depuis 2007, aux services d'un cabinet d'expertise-comptable pour établir ses comptes consolidés avec l'ensemble de ses filiales. Le choix du prestataire fait l'objet d'une mise en concurrence tous les trois ans par appel d'offres. Le dernier appel d'offres a eu lieu en 2020. Le cabinet retenu par la société est le même que celui qui officiait précédemment. La prestation attendue de ce cabinet fait l'objet d'une lettre de mission annuelle dont l'objet principal est d'établir les comptes consolidés du groupe, moyennant une rémunération déterminée au temps passé et arrêtée globalement à 5,78 MF CFP en 2022. Ces honoraires sont restés stables entre 2018 et 2022.

4.2 Des performances en baisse

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de la société ainsi que ceux des filiales. La méthode de base retenue pour l'inscription en comptabilité est celle des coûts historiques, tant pour la société mère que pour ses filiales. L'examen par la chambre de la situation financière de la société a porté sur les comptes consolidés de la société.

La méthode de consolidation utilisée tient compte de la nature du contrôle exercé par la société mère, la société immobilière de Nouvelle-Calédonie, sur ses filiales. Ainsi, l'annexe aux comptes consolidés précise que : « *les entreprises contrôlées à plus de 50 % et dans lesquelles l'investissement du groupe et les résultats sont considérés comme significatifs, sont consolidés globalement ; les filiales sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs sociétés extérieures au groupe sont consolidées par la méthode de l'intégration proportionnelle ; les sociétés ad hoc créées pour accueillir les opérations bénéficiant du dispositif métropolitain d'aides fiscales à*

l'investissement outre-mer sont consolidées par intégration globale quel que soit le pourcentage de détention et même en l'absence de tout lien capitalistique ».

4.2.1 Une augmentation des frais généraux dégradant la performance financière de la société

4.2.1.1 Le produit total

Le chiffre d'affaires de la société est majoritairement constitué des produits locatifs qui représentent 97,48 % de son volume, en moyenne pondérée entre 2018 et 2023. En dépit de l'accroissement global des produits locatifs de 6,08 %, le chiffre d'affaires affiche un recul de 2,47 % entre 2018 et 2023, sous l'effet de la forte baisse des ventes de produits finis (vente de logements) et des produits des activités annexes (produits des services accessoires : locations de jardin, de matériels, d'emplacements publicitaires, etc.). Entre 2018 et 2023, l'activité de la société s'est recentrée sur la gestion locative.

Tableau n° 12 : Chiffre d'affaires

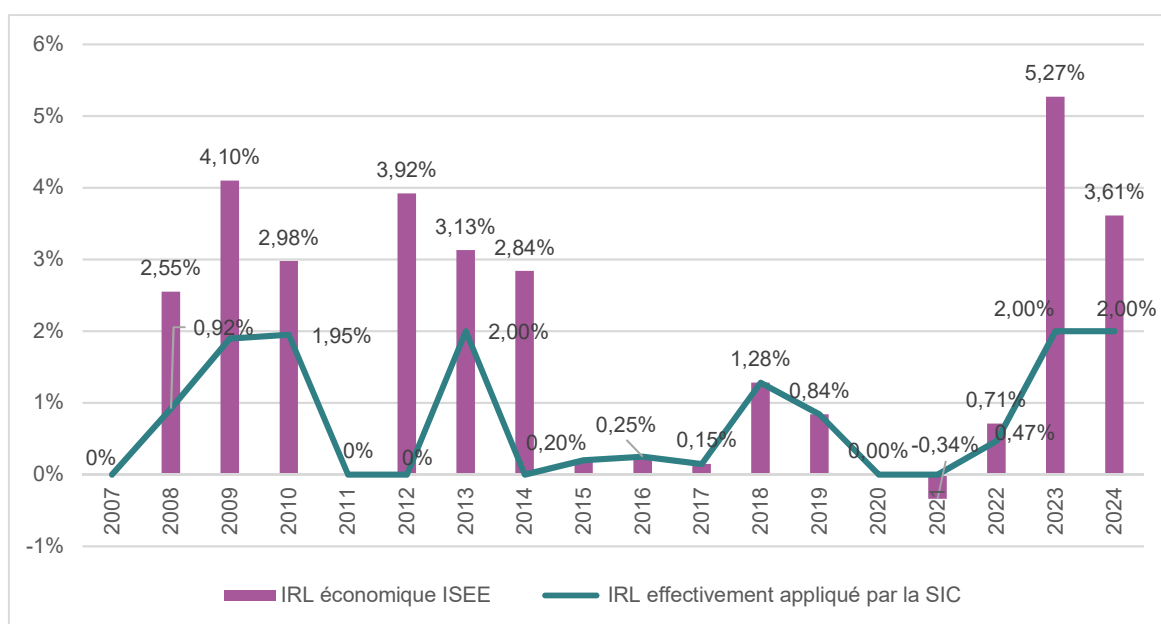
En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
+ Ventes de produits finis	309,66	44,34	31,50	8,29	0,00	22,7
+ Rémunération de maîtrise d'ouvrage	8,61	12,90	11,28	9,26	4,62	1,3
Produits locatifs	7 534,62	8 093,22	8 163,35	8 099,32	7 947,36	7 506,39
+ Travaux refacturés aux locataires et propriétaires	0,00	0,00	0,00	92,80	93,43	97,46
+ Produits des activités annexes	469,87	13,97	3,06	5,70	3,48	1,84
= Chiffre d'affaires	8 322,77	8 164,42	8 215,19	8 215,37	8 048,89	8 116,79
+ Production stockée	- 893,94	- 28,4	- 246,77	11,52	- 12,70	4,27
+ Production immobilisée	864,00	434,85	391,79	68,16	29,91	20,37
= Produit total	8 292,82	8 570,88	8 360,21	8 295,05	8 066,10	8 141,43

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

Hormis sur l'exercice 2019, le produit total de la société ne diffère que très peu du chiffre d'affaires. La production immobilisée qui correspond à la valorisation de l'activité de maîtrise d'ouvrage exercée par la société, diminue très fortement du fait de la baisse de l'activité de construction. Elle ne représente plus que 20,37 MF CFP en 2023 contre 864 MF CFP en 2018.

Les produits locatifs ont été pénalisés par l'application d'un indice de révision des loyers capé qui n'a pas permis de compenser la hausse de l'inflation et d'un manque à gagner liée à la vacance. La société applique l'indice de révision des loyers capé à 2 % sur l'ensemble de son patrimoine de logements alors qu'elle pourrait appliquer des indices de révision moins favorables selon la date de conclusion des baux (BT21 ou IRL non capée). Cette mesure lui permet d'éviter d'introduire des distorsions dans les différentes générations de baux (mesure de cohérence et de justice sociale pour les baux signés avant 2006 qui n'incluaient pas à l'époque la clause d'IRL mais celle du BT21).

Graphique n° 15 : Comparaison de l'indice de révision des loyers calculé par l'ISEE en l'absence de plafonnement et de l'indice réellement appliqué par la SIC



Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

L'application de l'indice de révision des loyers capé sur l'année 2023 a été l'objet d'intenses discussions suite à des mouvements syndicaux relatifs au pouvoir d'achat. Le compromis, qui a été trouvé, portait sur le décalage de cette mesure au 1^{er} avril 2023 et l'exclusion d'une partie du parc (résidences étudiantes, résidences pour personnes âgées, résidences soumises à un contentieux pour sinistre technique) dont les loyers ont été maintenus.

La chambre note que de 2015 à 2020, la société a appliqué un indice de révision des loyers égal à l'indice calculé par l'ISEE, sans que celui-ci ne doive être plafonné. En 2021, l'indice de révision des loyers appliqué par la SIC a été nul, il est passé à 0,47 % en 2022 (pour un indice de révision des loyers calculé par l'ISEE de 0,71 %) et à 2 % en 2023 pour un indice de révision des loyers calculé par l'ISEE de 5,27 %). Le plafonnement mis en œuvre en 2023 dans les conditions précisées ci-dessus a entraîné une perte de recettes estimée à 230 MF CFP par la société.

4.2.1.2 L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance d'exploitation (ou profitabilité brute) calculé exclusivement à partir des flux d'exploitation réels. Il s'agit de la ressource fondamentale de la société qui traduit la capacité à dégager une marge issue de l'activité de l'organisme.

Tableau n° 13 : Excédent brut d'exploitation

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produit total	8 292,82	8 570,88	8 360,21	8 295,05	8 066,10	8 141,43
- Consommations en provenance de tiers	- 1 948,29	- 1 903,36	- 2 170,28	- 2 067,85	- 2 302,76	- 2 499,66
+ Subventions d'exploitation	222,46	15,21	165,60	105,14	20,92	3,55
- Impôts et taxes	453,64	465,10	514,36	502,07	507,70	400,89
- Charges de personnel	1 200,87	1 168,47	1 141,35	1 126,82	1 115,02	1 182,11
= Excédent brut d'exploitation	4 912,48	5 049,16	4 699,82	4 703,45	4 161,54	4 062,32
<i>En % du produit total</i>	<i>59,2 %</i>	<i>58,9 %</i>	<i>56,2 %</i>	<i>56,7 %</i>	<i>51,6 %</i>	<i>49,9 %</i>

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

En 2023, l'excédent brut d'exploitation s'élève à 4,06 MdF CFP et représente 49,9 % du produit total. Il affiche une diminution constante depuis 2018, en raison notamment de l'effet simultané de l'augmentation de la consommation en provenance de tiers (frais généraux) et de la diminution des subventions d'exploitation versées par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie, les provinces et l'Agence française de développement.

Les subventions d'exploitation ont diminué de 98,4 % entre 2018 et 2023, passant de 222,46 MF CFP en 2018 à 3,55 MF CFP 2023.

Les subventions versées par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie ont baissé de 94,8 % sur la période, passant de 97,3 MF CFP en 2018 à 5 MF CFP en 2022. Les subventions d'exploitation versées par les provinces ont baissé de 95,1 % entre 2018 et 2022, passant de 123,3 MF CFP à 6 MF CFP en 2022. Les subventions d'exploitation de l'Agence française de développement ont en revanche quadruplé en passant de 1,9 MF CFP en 2018 à 9,92 MF CFP en 2022⁷⁸. En réponse aux observations de la chambre, le directeur fait valoir que les subventions n'ont pas vocation

⁷⁸ Les subventions d'exploitation varient en fonction des projets en cours : 91 % des subventions d'exploitation enregistrées entre 2018 et 2022 concernent trois opérations (Saint Quentin, Marconi et Roche Grise). Ces subventions financent essentiellement des dépenses de démolition et de réhabilitation pour le compte de la province Sud.

à être récurrentes mais qu'elles financent des projets ponctuels. Ainsi, entre 2018 et 2021, 91 % des subventions d'exploitation enregistrées ont concerné trois opérations de démolition et de réhabilitation (Saint Quentin, Marconi et Roche Grise).

Rapporté au produit total, l'excédent brut d'exploitation a perdu près de 9 points entre 2018 et 2023, la diminution des charges de personnel ne suffisant pas à absorber l'augmentation des frais généraux. Il reste néanmoins d'un bon niveau eu égard à la valeur de référence constatée en 2020 sur des organismes métropolitains de taille similaire, s'élevant à 53,3 %⁷⁹.

4.2.1.3 Les frais généraux

Globalement, les consommations intermédiaires, ou frais généraux augmentent de 28,3 % entre 2018 et 2023. Ils s'élèvent à 2 499,66 MF CFP en 2023 contre 1 948,29 MF CFP en 2018. Cette évolution résulte notamment de l'augmentation des charges de maintenance et d'entretien du patrimoine (+ 315,64 MF CFP), de l'augmentation des primes d'assurance (+ 127,57 MF CFP) à la suite de la mise à jour de l'ensemble des contrats⁸⁰ et, dans une moindre mesure, de l'augmentation des rémunérations d'intermédiaires et honoraires (+ 21,14 MF CFP) ainsi que des frais de déplacements et transports (+ 7,47 MF CFP).

Tableau n° 14 : Frais généraux

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Frais généraux	1 948,29	1 903,35	2 170,29	2 067,86	2 302,76	2 499,66
dont achats	215,99	196,63	175,93	178,48	266,95	274,61
dont redevance de crédit-bail	45,34	48,44	51,72	50,99	65,06	54,79
dont maintenance et autres travaux d'entretien	1 364,54	1 267,14	1 519,21	1 304,81	1 535,27	1 680,18
dont primes d'assurances	31,10	32,92	55,61	180,70	138,89	158,67
dont rémunérations d'intermédiaires et honoraires et personnel ext, assistance technique	186,41	237,29	261,28	259,12	206,78	207,55
dont publicité, publications, relations publiques	28,62	30,58	26,02	10,87	16,48	28,62
dont déplacements, missions, réceptions	20,36	28,98	10,80	14,17	22,59	27,83

⁷⁹ Selon l'Agence nationale de contrôle du logement social, en 2020, l'excédent brut d'exploitation des offices publics de l'habitat et des sociétés anonymes d'habitat à loyer modéré de province de taille similaire à la société immobilière de Nouvelle-Calédonie s'élève à 53,3 %.

⁸⁰ L'augmentation des primes d'assurances entre 2018 et 2022 s'explique par l'augmentation du parc, l'augmentation de la couverture contractuelle et l'augmentation du coût des assurances.

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
dont documentation générale et autres services extérieurs	1,48	2,00	0,78	0,88	0,98	0,97
dont autres charges d'exploitation	54,45	59,37	68,93	67,83	49,75	66,39
<i>Pm : produit total</i>	<i>8 292,82</i>	<i>8 570,88</i>	<i>8 354,21</i>	<i>8 295,05</i>	<i>8 066,10</i>	<i>8 141,43</i>
<i>Frais généraux en % du produit total</i>	<i>23,49 %</i>	<i>22,21 %</i>	<i>25,96 %</i>	<i>24,93 %</i>	<i>28,55 %</i>	<i>30,70 %</i>
<i>Nombre de logements gérés hors location-accession</i>	<i>10 886</i>	<i>11 168</i>	<i>11 226</i>	<i>11 325</i>	<i>11 331</i>	<i>11 226</i>
<i>Frais généraux / logement (en F CFP)</i>	<i>178 972</i>	<i>170 429</i>	<i>193 327</i>	<i>182 592</i>	<i>203 227</i>	<i>222 667</i>
<i>Frais généraux / logement hors redevances de crédit-bail</i>	<i>174 807</i>	<i>166 092</i>	<i>188 720</i>	<i>178 090</i>	<i>197 485</i>	<i>217 786</i>

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

Les frais généraux par logement augmentent de 24,41 % entre 2018 et 2023. Abstraction faite des redevances des crédit-bail dont le volume est lié au mode de financement spécifique de la construction des logements sociaux par la défiscalisation en Nouvelle-Calédonie, cette augmentation atteint et de 24,58 %. Les frais généraux, hors redevances de crédit-bail, sont élevés. Ils représentent 191 956 F CFP (soit 1 609 €) par logement en moyenne pondérée entre 2018 et 2023, soit un niveau supérieur de 28 % au ratio médian du coût de gestion des organismes de logement social métropolitain de taille similaire⁸¹.

En réponse aux observations de la chambre, le directeur fait valoir que les frais généraux ont connu, entre 2018 et 2022, une forte poussée de l'inflation, que leur hausse correspond aussi au renforcement par la société de ses actions au service de ses clients et qu'enfin la société a subi une hausse des coûts liés aux dégradations et sinistres de 30 MF CFP entre 2021 et 2023 pour atteindre un montant total annuel de 93 MF CFP.

4.2.1.4 Les charges de personnel

En valeur absolue, la masse salariale s'établit à 1 182 MF CFP en 2023 contre 1 200 MF CFP en 2018. Les charges de personnel ont diminué de 1,6 % en six ans. Simultanément, les effectifs ont été réduits de 8,8 %. Ainsi, la masse salariale rapportée aux ETP tend à augmenter, passant de 7,1 MF CFP en 2018 à 7,67 MF CFP en 2023 (+ 8 %).

⁸¹ En 2021, le coût de gestion médian par logement s'élève à 1 252 € pour les organismes de logement social dont le parc est inférieur à 12 000 logements, soit 149 403 F CFP. Outre les frais généraux, le coût de gestion comporte également les charges de personnel, ce qui accentue l'importance des frais généraux de la SIC – source : ministère chargé de la ville et du logement : les organismes de logement social, chiffres clés 2021.

Tableau n° 15 : Coûts salariaux

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Charges de personnel	1 200,87	1 168,47	1 141,35	1 126,82	1 115,02	1 182,11
Dont salaires et accessoires	820,77	790,78	774,03	767,07	754,80	790,03
Dont charges sociales	380,10	377,69	367,32	359,75	360,22	392,07
<i>Pm : produit total</i>	<i>8 292,82</i>	<i>8 570,88</i>	<i>8 354,21</i>	<i>8 295,05</i>	<i>8 066,10</i>	8 141,43
En % du produit total	14,5 %	13,6 %	13,7 %	13,6 %	13,8 %	14,5 %
Nombre d'ETP annuel moyen	169	165	159	151	150	154
Charges de personnel / ETP	7,10	7,08	7,18	7,49	7,44	7,67
Nombre de logements gérés hors location-accession	10 886	11 168	11 226	11 325	11 331	11 226
Charges de personnel / logement géré (en F CFP)	110 313	104 626	101 670	99 499	98 404	105 301
Total des charges	11 599,62	11 857,01	11 937,53	11 540,10	10 076,92	10 433,88
Charges de personnel / total des charges	10,35 %	9,85 %	9,56 %	9,76 %	11,06 %	11,32 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

Les charges de personnel rapportées aux charges totales se maintiennent à un niveau moyen de 10,3 % entre 2018 et 2023.

Rapportées au logement géré, les charges de personnel passent de 110 313 F CFP en 2018 à 105 301 F CFP en 2023, soit une baisse de 4,54 % en six ans. En dépit de cette baisse, ce ratio s'avère supérieur de 5,41 % à la médiane 2021 des organismes d'habitat à loyer modéré de moins de 12 000 logements dans l'hexagone, qui s'établit à 94 391 F CFP (791 €)⁸².

4.2.1.5 Les charges d'entretien et de réparations

Les charges d'entretien et de réparations progressent de 23 % entre 2018 et 2023. Elles s'élèvent à plus d'1,68 MdF CFP en 2023 et mobilisent près de 22,38 % du produit des loyers et charges locatives.

⁸² Source : ministère chargé de la ville et du logement : les organismes de logement social, chiffres-clés 2021.

Tableau n° 16 : Charges d'entretien et réparations

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Entretien et réparations	1 364	1 267	1 519	1 304	1 535	1 680
Pm : total des loyers et charges locatives	7 617	7 630	7 658	7 590	7 433	7 506
Charges d'entretien et de réparations / loyers	17,9 %	16,6 %	19,8 %	17,18 %	20,65 %	22,38 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

4.2.1.6 Le résultat net

Le résultat net de la société est négatif de 2018 à 2021, avec un point bas enregistré en 2019 à - 1 294 F CFP. En dépit de la diminution de l'excédent brut d'exploitation, il devient positif en 2022 sous l'effet de la baisse simultanée des dotations aux amortissements et des charges financières et de la hausse du résultat exceptionnel.

Tableau n° 17 : Formation du résultat net

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat d'exploitation	1 271	854	897	832	917	969
Résultat courant avant impôts	-324	- 768	-674	- 760	- 305	-713
<i>En % du produit total</i>	-3,9 %	- 9 %	- 8,1 %	- 9,2 %	- 3,8 %	-8,8 %
Résultat exceptionnel	170	- 525	- 381	161	1 302	252
Résultat net de l'exercice	-157	- 1 294	-1055	- 600	997	-462
<i>En % du produit total</i>	-1,9%	- 15,1 %	- 12,6 %	- 7,2 %	12,4 %	-5,7 %

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes

Le résultat exceptionnel est négatif en 2019 et 2020 à la suite de l'abandon de certaines opérations résultant de l'évolution du marché et des décisions des partenaires publics et privés de la société. En 2020, l'abandon de 15 opérations et la suspension de trois autres ont entraîné 190 MF de pertes exceptionnelles, l'arrêt du projet du Carré Rolland a induit 135 MF CFP de pertes exceptionnelles⁸³.

⁸³ Procès-verbal du 107 ième conseil d'administration, 27 avril 2021

Le projet du Carré Rolland

Le projet du Carré Rolland, lancé en 2019, initié par la ville de Nouméa dans le cadre d'un appel à projets, était une vaste opération de revitalisation urbaine portée par la société immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC) en partenariat avec des promoteurs privés. La réalisation de cette opération, d'un montant total de 11 milliards de francs, devait répondre aux besoins en habitat identifiés par la SIC et venir appuyer l'activité du BTP durant la phase de chantier. Il prévoyait des logements, mais aussi des bureaux, des commerces et des parkings, le tout sur 80 000 m² de construction. Pour ce projet, le montant de l'aide (bénéfice de l'aide fiscale accordée par l'Etat) s'élevait à 25,5 % de l'investissement éligible (7 milliards de francs sur les 11 milliards d'investissement). L'autre partie des 11 MdF FCP d'investissement devait être assumée par la SIC qui comptait y installer son siège social et y proposer des logements en location ou en accession à la propriété. Ce projet a été abandonné en 2020.

Le résultat exceptionnel devient ensuite positif à partir de 2021. En 2023, il atteint 252 MF CFP. Le résultat exceptionnel élevé en 2022 (1 302 MF CFP) provient de la vente de docks à Ducos pour (950 MF CFP) et à la cession de 34 logements (846 MF CFP). Ce résultat exceptionnel positif concourt à l'amélioration du résultat net de l'exercice.

Dès 2019⁸⁴, la société a engagé une réflexion visant à mettre en œuvre une stratégie de cession de réserves foncières et de logement lui permettant d'optimiser la gestion de son parc immobilier en dégagant les ressources nécessaires à son entretien.

Cette stratégie a été progressivement intensifiée entre 2019 et 2022 (voir le détail en annexe n°6). Le 5 décembre 2019, le conseil d'administration a validé la proposition de mise en vente des réserves foncières devenues inutiles, que ce soit pour des raisons, réglementaires, fiscales ou économiques. La liste ainsi retenue concernait trente terrains d'une valeur globale de 3 082 MF CFP. En novembre 2021, le conseil d'administration a décidé de céder le foncier de l'opération « *Ondémia* » à Païta, à la suite des difficultés de réalisation d'un lotissement initialement programmé. La politique de cession de logements concerne le patrimoine locatif difficilement louable, inoccupé, ancien et qui nécessite une remise à niveau importante, c'est-à-dire « *les biens considérés comme non-stratégiques et permettant de financer l'entretien du parc* »⁸⁵. Ainsi, 28 logements individuels, 87 logements en copropriété et 11 celliers ont été identifiés comme cessibles et le conseil d'administration du 25 mars 2020 a autorisé la mise en vente de ces biens. En avril 2021, le conseil d'administration a autorisé la commercialisation des trois tours de Saint-Quentin représentant 183 logements.

Globalement, entre 2018 et 2022, les plus-values de cessions représentent un gain annuel moyen de 177,6 MF CFP.

⁸⁴ Conseil d'administration du 5 décembre 2019.

⁸⁵ Source : rapport de gestion de la SIC - exercice clos le 31 décembre 2022 – « *Evolution prévisible de la société et du groupe* ».

Tableau n° 18 : Impact financier des plus-values de cessions

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Total des plus-values de cessions	6,09	16,42	82,72	275,84	507,10
Résultat net de l'exercice	- 157,27	-1 293,75	- 1 055,48	- 599,76	996,77

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

En 2022, le total des plus-values de cessions dégagées s'élève à 507 MF CFP, ce qui représente plus de la moitié du résultat net de l'exercice qui atteint 997 MF CFP. Sur les exercices précédents (2018 à 2020), le volume des plus-values de cessions était moindre mais il a néanmoins concouru à limiter le déficit d'exploitation de la société.

4.2.2 Une trésorerie qui se redresse

4.2.2.1 Des choix de gestion de la dette qui ont fait peser un risque à la société.

L'encours total de la dette nette de la trésorerie s'élève à 58 116 MF CFP au 31 décembre 2023, en baisse de 1 920 MF CFP par rapport à 2018 (- 3,2 %).

Fin 2022, l'encours de la dette est indexé à 60,7 % sur le taux du livret A, à 38,8 % sur des taux fixes. Le solde (0,5 % de l'encours) est constitué d'emprunts au taux EURIBOR 3 mois, majoré selon le cas de 1,00 % ou 1,80 % l'an. La société assimile le classement de ces emprunts en catégorie 1A, risque faible, en fonction des caractéristiques qu'ils comportent par référence aux tableaux des risques de la charte Gissler⁸⁶.

Tableau n° 19 : Encours de la dette

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Encours des dettes à moyen et long terme	62 031	63 095	63 788	62 964	62 051	60 997
- Trésorerie active	1 995	878	1 285	2 356	3 102	2 881
+ Trésorerie passive	0	0	0	0	0	0
= Encours total des dettes net de la trésorerie	60 036	62 217	62 503	60 608	58 949	58 116

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

⁸⁶ Charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités locales signée le 7 décembre 2009.

Les deux établissements prêteurs principaux sont la caisse des dépôts et consignations (63 % de l'encours au taux d'emprunt de 1,2 % à 4 % selon les opérations) et l'Agence française de développement (36 % de l'encours pour un taux d'emprunts de 0,25 % à 6,5 % selon les opérations). Le solde (1 % de l'encours) a été souscrit auprès de la banque calédonienne d'investissement (au taux d'emprunt de 1,5 %), la banque de Nouvelle-Calédonie (au taux d'emprunt de 4,4 % à 5,7 % selon les opérations), la banque nationale de Paris (au taux d'emprunt de 4 à 4,24 % selon les opérations), la SFIL⁸⁷ (au taux d'emprunt de 5,03 %) et la société générale (au taux d'emprunt de 1,31 % à 3,62 % selon les opérations).

En 2019, la société a négocié le reprofilage de 67 prêts de la caisse des dépôts et consignations représentant un capital restant dû de 7 742 MF CFP au 1^{er} janvier 2019. Ce réaménagement (avec un ajustement des conditions de taux sur livret A) a eu pour effet de diminuer le montant des intérêts financiers afférents à ces prêts à hauteur de 205,3 MF CFP entre 2019 et 2050, ce qui représente une économie de charges de 6,4 MF CFP par an en moyenne.

En 2021, la société a renégocié une partie des contrats d'emprunts passés avec l'Agence française de développement portant sur un encours de 11 225 MF CFP. Ce reprofilage a consisté à suspendre totalement le remboursement en capital des 43 emprunts concernés sur une durée de cinq ans, de 2021 à 2025, puis à le reprendre progressivement à compter de 2026. Concernant les intérêts (avec un taux d'emprunt de 1,19 % à 2,51 % selon les opérations), leur part a significativement augmenté à l'issue de ce reprofilage, mais globalement, l'annuité après restructuration de la dette reste inférieure à l'annuité initiale jusqu'en 2029 inclus, permettant ainsi à la société d'assainir sa situation financière jusqu'à cette date. Globalement, la baisse cumulée des annuités entre 2021 et 2029 s'élève à 2 320 MF CFP.

La chambre constate que, par ces réaménagements successifs, la société a pu, comme l'indique son directeur en réponse aux observations de la chambre, dégager des marges de manœuvres financières en dehors des conditions d'équilibre propres au logement social.

Entre 2007 et 2016, la société a conclu dix contrats de couverture de taux pour couvrir des emprunts de taux fixes par des taux variables qui ont été comptabilisés pour leur valeur notionnelle en hors bilan. Au total, ces instruments auront occasionné pour la société un surcoût global de 3 703 MF CFP depuis leur souscription jusqu'au 31 décembre 2022. Entre 2018 et 2022, neuf contrats sont actifs. Ils concernent un montant nominal de 13 917 MF CFP et ont généré des intérêts qui ont atteint 1 686 MF CFP en cinq ans, soit une dépense de 337 MF CFP en moyenne annuelle.

En 2022, sept contrats de couverture de taux sont encore en cours. Ils concernent un montant nominal de 9 502 MF CFP et leurs dates d'échéance se situent

⁸⁷ SFIL, anciennement Société de financement local, est une banque de développement française, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, fondée en février 2013 suite à la faillite du groupe franco-belge Dexia. Elle est notamment active dans le domaine du financement du secteur public local.

entre août 2026 et septembre 2031. Néanmoins, les échéanciers prévisionnels de la société montrent que, dans le cadre du contexte inflationniste qui prédomine désormais, ces instruments de couverture commencent à produire un effet positif qui pourrait atteindre 23,3 MF CFP en 2023.

La chambre rappelle à la société que le recours à des instruments financiers complexes, notamment dans le domaine du logement social, constitue un choix de gestion couteux, d'autant que l'échange de taux fixe pour appliquer un taux variable constitue toujours un choix hasardeux.

4.2.2.2 Le fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global s'élève à 5 627 MF CFP fin 2023 et représente 16,3 mois de charges d'exploitation, la médiane sur l'exercice 2021 des organismes hexagonaux de taille similaires s'élevant à 5,9 mois de dépenses d'exploitation.

Tableau n° 20 : Formation du fonds de roulement net global

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capitaux propres	44 569	42 725	39 743	37 333	37 424	35 515
+ Provisions pour risques et charges	188	195	238	198	153	163
+ Emprunts et dettes assimilées	62 846	63 896	64 566	63 725	62 785	61 721
- Actif immobilisé net	104 021	103 267	100 891	97 020	94 341	91 771
= Fonds de roulement net global	3 581	3 548	3 656	4 236	6 021	5 627
<i>FRNG en mois de dépenses d'exploitation</i>	<i>10,9</i>	<i>11</i>	<i>10,9</i>	<i>13,5</i>	<i>18,2</i>	<i>16,3</i>

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

La diminution de 20,3 % des capitaux propres en valeur absolue entre 2018 et 2023 résulte pour l'essentiel de la constatation annuelle récurrente d'un report à nouveau négatif, lui-même issu du résultat net négatif.

En dépit de cette baisse des capitaux propres, le fonds de roulement net global est resté stable entre 2018 et 2020 à 11 mois de dépenses moyennes d'exploitation pour atteindre 16,3 mois en 2023. Cette situation a priori favorable mérite néanmoins d'être relativisée puisqu'elle résulte en réalité de la diminution des dépenses mensuelles moyennes traduisant la baisse d'activité de la société.

Simultanément, le niveau du fonds de roulement net global constaté en 2021 et 2023 provient non pas d'un accroissement des ressources de l'organisme qui ont globalement diminué (- 20,3 % pour les capitaux propres, - 13,3 % pour les provisions pour risques et charges, - 1,8 % pour les emprunts et dettes assimilées), mais d'une

baisse de son actif immobilisé net (- 11,77 % de 2018 à 2023) traduisant le vieillissement du parc de logements et les cessions effectuées.

4.2.2.3 Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement correspond aux ressources nécessaires pour couvrir les décalages de trésorerie du cycle d'exploitation. Un besoin en fonds de roulement négatif constitue une ressource, tandis qu'un besoin en fonds de roulement positif constitue un besoin de financement.

Tableau n° 21 : Formation du besoin en fonds de roulement

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Stocks (toutes natures)	2 296	4 017	4 102	4 099	4 085	4 105
+ autres actifs d'exploitation	65	149	20	99	50	45
- dettes d'exploitation	662	681	568	993	801	725
= besoin (+) ou ressource (-) en FR d'exploitation	1 699	3 485	3 554	3 205	3 334	3 424
+ créances diverses	2 592	3 056	1 326	1 437	1 120	769
- dettes diverses	2 705	3 871	2 509	2 762	1 511	1 447
= besoin (+) ou ressources (-) en fonds de roulement	1 586	2 670	2 371	1 880	2 919	2 746

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation de la société a quasiment doublé en six ans, passant de 1 699 MF CFP en 2018 à 3 424 MF CFP en 2023. Cette situation résulte essentiellement de l'accroissement des stocks qui augmentent de 75 % entre 2018 et 2019, puis se stabilisent jusqu'en 2023. Cet accroissement exceptionnel des stocks provient du reclassement comptable effectué en 2019. A compter de cet exercice, la société a en effet reclassé en stock les réserves foncières non encore affectées à un programme spécifique, en les sortant des immobilisations corporelles. Ce reclassement a porté sur un montant de 1 555 MF CFP.

Ce portage foncier exercé par la société obère ainsi largement son fonds de roulement d'exploitation, le stock de réserves foncières s'élevant à plus de 2,8 MdF CFP entre 2020 et 2023, soit quasiment le montant du besoin en fonds de roulement issu du cycle d'exploitation.

Par ailleurs, l'exercice 2023 est également marqué par la baisse des dettes diverses de plus de 46 % par rapport à l'année 2018 (1 258 MF CFP de baisse entre 2018 et 2023), ce qui accentue le déficit en fonds de roulement. Ces dettes diverses

étaient notamment constituées de 112 MF CFP de « charges à payer » correspondant à la rétrocession fiscale due aux investisseurs métropolitains suite à la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés métropolitain, en application de la clause de garantie fiscale⁸⁸.

4.2.2.4 La trésorerie

La trésorerie nette de la société augmente de 44,4 % entre 2018 et 2023 passant de 1 995 MF CFP à 2 881 MF CFP en raison de l'augmentation de 57,1 % du fonds de roulement et malgré une hausse de 73 % du besoin en fonds de roulement entre 2018 et 2023.

Tableau n° 22 : Evolution de la trésorerie

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds de roulement net global	3 581	3 548	3 656	4 236	6 021	5 627
- Besoin en fonds de roulement	1 586	2 670	2 371	1 880	2 919	2 746
= Trésorerie nette	1 995	878	1 285	2 356	3 102	2 881
<i>dont trésorerie active</i>	<i>1 995</i>	<i>878</i>	<i>1 285</i>	<i>2 356</i>	<i>3 102</i>	<i>2 881</i>
<i>dont trésorerie passive</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Trésorerie nette en mois de dépenses d'exploitation</i>	<i>6,1</i>	<i>2,7</i>	<i>3,9</i>	<i>6,1</i>	<i>9,4</i>	<i>8,3</i>

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des comptes consolidés de la société certifiés par le commissaire aux comptes.

Après avoir atteint un point haut en 2022, la trésorerie de la société se dégrade légèrement et représente à 8,3 mois de dépenses d'exploitation, ce qui reste supérieur au ratio médian des organismes hexagonaux dont le parc est inférieur à 12 000 logements et qui se situe à 4,8 mois en 2021⁸⁹. La politique de cession du patrimoine intensifiée en 2021 et 2022, accompagnant comme le rappelle le directeur dans sa réponse aux observations de la chambre, le programme de rééquilibrage interne de la société, a permis de redresser la trésorerie. Cependant, la chambre partage l'analyse du directeur quant au caractère insuffisant et non pérenne de ces mesures, pour la réhabilitation du parc locatif social de la société.

⁸⁸ L'annexe aux comptes consolidés 2023 précise que « Le mécanisme prévu par la clause de garantie du rendement fiscal conduit la SIC à indemniser les investisseurs métropolitains à hauteur de 2,8 M€ (338,1 MF CFP). Cette rétrocession a été retraitée en diminution des apports des investisseurs, en subvention dans les comptes consolidés. L'échéancier prévu est de 12 trimestrialités payables entre janvier 2022 et octobre 2024. Le solde des échéances à venir s'élèvent à 112,7 MF CFP sur 2024 ».

⁸⁹ Source : ministère chargé de la ville et du logement : les organismes de logement social, chiffres clés 2021.

4.3 Des éléments prévisionnels qui laissent présager une situation financière critique

La société a eu recours à un prestataire externe pour élaborer ses projections financières 2023-2032⁹⁰. Cette démarche, dénommée « *plan stratégique pluriannuel* » et intégrant les orientations du plan stratégique de patrimoine, est régulièrement présentée au conseil d'administration qui débat des différents scénarios qui lui sont soumis.

En septembre 2023, plusieurs scénarios avaient été développés : un scénario volontariste en matière d'investissement chiffré à 28 569 MF CFP, un scénario de crise chiffré à 19 419 MF CFP, un scénario médian ainsi qu'un scénario médian modifié tenant compte des risques de retards des décisions politiques autour du plan d'urgence proposé non encore financé par les acteurs publics. Ces scénarios ne prennent pas en compte la crise de la filière nickel ou les troubles à l'ordre public qui ont émergé depuis mai 2024.

Le scénario médian retenu par la chambre dans la présentation qui suit, globalement chiffré à 24 974 MF CFP repose sur les comptes arrêtés fin 2022 et les hypothèses et orientations stratégiques énoncées en annexe n°7.

Tableau n° 23 : Compte de résultat prévisionnel du scénario médian présenté au conseil d'administration en septembre 2023

En MF CFP	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Chiffre d'affaires	8 072	8 281	8 464	8 609	8 714	8 882	9 105	9 233	9 494	9 715
- Charges directes	4 355	4 386	4 408	4 440	4 472	4 538	4 603	4 655	4 752	4 841
+ Production immobilisée	86	151	153	97	162	145	70	102	107	103
= Excédent brut d'exploitation	3 804	4 047	4 209	4 266	4 403	4 489	4 572	4 681	4 848	4 977
Résultat d'exploitation	873	1 149	1 202	1 140	1 298	1 307	1 288	1 363	1 589	1 824
Résultat financier	- 1 764	- 1 937	- 1 625	- 1 384	- 1 419	- 1 403	- 1 372	- 1 295	- 1 194	- 1 143
Résultat exceptionnel	455	509	117	550	470	564	547	425	13	- 90
Résultat net	- 436	- 279	- 307	306	349	468	463	493	409	591

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

L'excédent brut d'exploitation de la société évolue à la hausse sur l'ensemble de la période de projection, passant de 3 804 MF CFP en 2023 à 4 977 MF CFP en 2032, soit une augmentation de près de 31 % en dix ans. Cette situation résulte des

⁹⁰ Ce travail, qui a débuté en 2020, a été réalisé avec l'appui de l'Agence française de développement et de la banque des territoires.

hypothèses prises en compte telles que la stabilisation des impayés de loyers, la diminution de la vacance et la stabilisation des frais généraux et autres charges.

La diminution des dotations sur immobilisations par rapport à la période rétrospective permet également à la société d'afficher un résultat d'exploitation évoluant à la hausse (+ 85 % en 10 ans).

Le résultat financier, fortement négatif en début de période, évolue favorablement à compter de 2025 grâce à la diminution des intérêts payés sur emprunts résultant des renégociations réalisées en 2019 et 2021. Il passe de -1 764 MF CFP en 2023 à - 1 143 MF CFP en 2032, soit une progression de 35 %.

Le résultat exceptionnel reste positif jusqu'en 2031 grâce aux produits de cession d'éléments d'actifs estimés à 600 MF CFP par an entre 2023 et 2030.

Le scénario retenu montre que le volume des investissements envisagés fragilise la trésorerie de la société, notamment sur les exercices 2024 à 2028. La diminution des investissements sur le reste de la période conduit à la reconstitution progressive de la trésorerie qui retrouve un niveau acceptable mais nettement inférieur à celui constaté fin 2022 qui atteignait 3 101 MF CFP.

Tableau n° 24 : Flux de trésorerie prévisionnels dans le scénario médian présenté au conseil d'administration en septembre 2023

En MF CFP	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Trésorerie d'ouverture	3 088	2 333	462	- 127	232	48	332	1 290	1 725	1 885
Excédent brut d'exploitation	3 804	4 047	4 209	4 266	4 403	4 489	4 572	4 681	4 848	4 977
Variation dépôt de garantie locataires	7	15	14	10	7	13	16	9	19	128
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	- 101	- 106	- 6	- 13	- 1	4	- 13	- 5	2	0
Emprunts remboursés	- 1 961	- 2 078	- 1 402	- 1 500	- 1 856	- 1 653	- 1 731	- 2 386	- 2 389	- 2 388
Intérêts sur emprunts	- 1 760	- 1 911	- 1 555	- 1 247	- 1 287	- 1 288	- 1 284	- 1 244	- 1 194	- 1 143
Intérêts sur swaps	- 4	- 26	- 69	- 136	- 132	- 115	- 87	- 51	0	0
Variation des intérêts courus non échus	380	83	- 196	- 169	22	0	- 2	- 22	- 28	- 28
Autofinancement net	365	23	995	1 211	1 156	1 452	1 470	981	1 259	1 433
Investissements	- 2 469	- 3 446	- 3 416	- 2 049	- 3 317	- 2 941	- 1 410	- 2 062	- 2 155	- 2 081
Démolitions	- 70	0	- 189	0	- 75	0	0	0	0	0
Variation BFR d'investissement	1	90	- 30	- 103	119	- 35	- 144	61	9	- 7
Subventions	410	388	310	0	406	411	110	244	319	299
Emprunts encaissés	347	414	872	700	826	698	282	561	608	571
Besoin d'autofinancement des investissements	- 1 780	- 2 554	- 2 183	- 1 451	- 2 040	- 1 868	- 1 162	- 1 196	- 1 219	- 1 218
Produits de cession d'immobilisations corporelles	600	600	600	600	600	600	600	600	120	0

En MF CFP	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Subvention d'urgence ⁹¹	60	60	0	0	100	100	50	50	0	0
Autres	0	0	- 1	- 1	0	0	0	0	0	0
Autre flux	660	660	599	599	700	700	650	650	120	0
Trésorerie de clôture	2 333	462	- 127	232	48	332	1 290	1 725	1 885	2 100

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

La chambre estime que cette projection est fondée sur des hypothèses optimistes. Parmi les hypothèses énumérées, la réduction du taux de vacance envisagé est de 7,5 % en 10 ans en considérant deux leviers⁹². La mise en œuvre du plan d'urgence constitue un levier à court terme permettant de gagner 3 % de vacance sur 3 ans (2025-2028). D'autres actions sont prévues à long terme :

- des investissements sur les ensembles bénéficiant d'un plan de requalification urbaine permettant d'améliorer l'attractivité de ces sites et de recommercialiser les logements aujourd'hui vacants. Ce levier permettrait de diminuer la vacance de 3 % ;
- un investissement d'amélioration du patrimoine et de réhabilitation de résidences vieillissantes permettant d'envisager une baisse de la vacance de 1% ;
- le renforcement de la politique commerciale et de proximité permettant de diminuer la vacance de 0,5 % sur toute la période.

En réponse aux observations de la chambre, le directeur confirme que la société défend un investissement massif dans la réhabilitation et l'amélioration des logements par les acteurs publics.

La chambre estime que le taux de réduction de vacance semble être une hypothèse optimiste en l'absence de financement du plan d'urgence nécessaire pour permettre la remise en location dans de bonnes conditions des logements concernés et de garantie d'obtention des subventions attendues pour les projets de réhabilitation du patrimoine.

Le taux d'impayés est estimé à 3,5 % des loyers quittancés soit 285 MF.CFP à partir de 2024 selon le scénario retenu en date du 21 septembre 2023. Toutefois, la société voit son taux d'impayés augmenter à 4,1% à fin juillet 2023 notamment en raison de l'impayé généré par les nouveaux entrants 2023, notamment la province des îles dont le paiement des loyers destinés au relogement des familles de Maré a cessé courant 2022 et par le centre hospitalier Nord⁹³. Par ailleurs, le stock d'impayés des locataires personnes physiques a pratiquement doublé en cinq ans et le taux annuel de variation des impayés rapportés au chiffre d'affaires est en augmentation entre 2016 et septembre 2023 passant de 1,90 % en 2016 à 3,75 % en septembre 2023. Cette hypothèse de

⁹¹ Subventionnement escompté via le plan d'urgence, soit via la création d'un fonds dédié de type « *fonds social urbain* » (FSU), soit par subvention directe par les collectivités (gouvernement ou provinces).

⁹² Voir le 115^{ème} conseil d'administration en date du 21 septembre 2023 ainsi que le conseil d'administration de novembre 2023.

⁹³ Décision du 115^{ème} conseil d'administration du 21 septembre 2023.

travail, elle aussi, très optimiste nécessite une pleine effectivité du renforcement de la politique de suivi des impayés.

Les subventions attendues s'élèvent, en moyenne, par an, entre 2023 et 2032, à 332 MF CFP soit plus de trois fois plus que les subventions d'exploitation perçues entre 2018 et 2022 qui sont, en moyenne, de 105 MF CFP par an. La chambre invite la société à faire valider cette hypothèse par ses actionnaires et partenaires institutionnels.

Enfin, parmi les hypothèses retenues, il y a une cession de patrimoine de 30 lots par an générant 20 MF CFP de trésorerie nette par lot. Cette hypothèse dépend de la situation économique et du marché de l'immobilier du territoire⁹⁴. Selon le directeur, afin de maintenir le modèle économique de la société qui ne peut reposer à long terme sur des opérations de cession, d'autres mesures doivent être prises en place par les acteurs publics.

Nonobstant les limites de la rationalisation de ses charges et la nécessité de revoir le modèle de financement du logement social, la chambre estime que la société doit poursuivre ses efforts en matière de réduction de charges et de recherche de solutions de financement, notamment auprès des partenaires institutionnels, voire de recapitalisation par ses actionnaires, afin de redresser sa situation financière.

La société a élaboré une note de 22 propositions visant à accompagner les transformations dans le secteur du logement social en Nouvelle-Calédonie⁹⁵ dans le cadre d'un document interne de travail datant de 2023.

Cette note comprend des propositions visant à alimenter les réflexions sur les nécessaires évolutions du secteur du logement social, pour assurer à la fois sa pérennité et sa transformation au regard des enjeux majeurs de réduction des inégalités, de requalification urbaine et de lutte contre le changement climatique en lui permettant de retrouver un équilibre financier. Parmi celles-ci, lui paraissent prioritaires :

- créer un fonds d'aide à la rénovation ;
- créer un fonds de garantie loyers impayés ;
- corriger les biais de l'indice de révision des loyers accumulés depuis 18 ans ;
- indexer et optimiser l'aide au logement ;
- réfléchir à une meilleure allocation des ressources dont le « 2% logement » au bénéfice du plus grand nombre d'ayant-droits calédoniens dans un souci d'équité.

La chambre salue les travaux de projection annuels et infra annuels présentés au conseil d'administration, prenant en compte plusieurs scénarios en fonction de l'évolution de l'environnement des acteurs du logement social. Elle prend acte des solutions proposées par la société et l'invite à faire valoir ces propositions auprès de ses actionnaires et des autres acteurs publics du logement social afin qu'elles soient

⁹⁴ Si les ventes immobilières sont, en 2022, en hausse de 32,5 % par rapport à 2021 selon la synthèse n°71 de l'ISEE sur les transactions immobilières en Nouvelle-Calédonie en 2022, cette tendance ne s'est pas poursuivie.

⁹⁵ Note de propositions de la SIC visant à accompagner les transformations dans le secteur du logement social en Nouvelle-Calédonie en date de 2023.

débattues et trouvent, pour celles qui pourront l'être, un financement adéquat lui permettant d'obtenir une visibilité adéquate sur sa trajectoire financière.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le chiffre d'affaires de la société est majoritairement constitué des produits locatifs qui représentent 97,48 % de son volume, en moyenne pondérée entre 2018 et 2023. Il affiche un recul de 2,47 % entre 2018 et 2023. Sur cette période, l'activité de la société s'est recentrée sur la gestion locative.

L'excédent brut d'exploitation, indicateur de la performance d'exploitation, affiche une diminution entre 2018 et 2023, en raison notamment de l'effet simultané de l'augmentation des frais généraux de 28,3 % et de la quasi disparition des subventions d'exploitation versées par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et par les provinces.

Entre 2007 et 2016, la société a conclu dix contrats de couverture de taux qui ont occasionné un surcoût global de 3 703 MF CFP depuis leur souscription jusqu'au 31 décembre 2022. Fin 2023, la trésorerie nette s'établit à 8,3 mois de dépenses d'exploitation, ce qui est supérieur au ratio médian des organismes comparables de l'hexagone.

Enfin, les éléments prévisionnels débattus au conseil d'administration laissent présager une situation financière tendue. En effet, la chambre estime qu'ils prennent en compte des hypothèses optimistes notamment en matière de réduction du taux de vacance, de diminution des impayés, de cession du patrimoine ou de niveau de subventions attendues. Dans ces conditions, la société doit poursuivre ses efforts en matière de réduction de charges et de recherche de solutions de financement, notamment auprès des partenaires institutionnels, territoire et provinces, voire de recapitalisation par ses actionnaires, afin de redresser sa situation financière.

La chambre salue les travaux de projection annuels et infra annuels présentés au conseil d'administration, prenant en compte plusieurs scénarios en fonction de l'évolution de l'environnement des acteurs du logement social. Elle prend acte des solutions proposées par la société et l'invite à faire valoir ces propositions auprès de ses actionnaires et des autres acteurs publics du logement social afin qu'elles soient débattues et trouvent, pour celles qui pourront l'être, un financement adéquat lui permettant d'obtenir une visibilité adéquate sur sa trajectoire financière.

ANNEXES

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure	80
Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations proposées et de leur mise en œuvre au cours de la procédure du contrôle des comptes et de gestion du présent rapport	82
Annexe n° 3. Stratégie commerciale adoptée en 2021	83
Annexe n° 4. Liste des filiales de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie au 31 décembre 2022.....	84
Annexe n° 5. Compte de résultat et bilan de la société immobilière de Nouvelle- Calédonie (comptes consolidés).....	86
Annexe n° 6. Les cessions de patrimoine.....	90
Annexe n° 7. Hypothèses retenues pour la projection financière concernant le scénario médian en date de septembre 2023	91
Annexe n° 8. Glossaire.....	92
Annexe n° 9. Liste des sigles employés	93

Annexe n° 1. Déroulement de la procédure

Le contrôle des comptes et de la gestion de la Société immobilière de Nouvelle-Calédonie a porté sur les exercices 2018 et suivants. Durant cette période, les dirigeants de la société étaient les suivants :

- Monsieur Louis-Jacques Vaillant, directeur général jusqu'au 28 mai 2019
- M. Robert Satgé, directeur général du 29 mai 2019 au 7 août 2021 ;
- M. Philippe percheron, directeur général par intérim du 8 août 2021 au 31 août 2021 ;
- M. Benoît Naturel, directeur général depuis le 1^{er} septembre 2021 ;
- M. Philippe Michel, président du conseil d'administration jusqu'au 3 octobre 2019 ;
- M. Petelo Sao, président du conseil d'administration depuis le 3 octobre 2019 ;

Le tableau ci-dessous retrace les différentes étapes de la procédure définie par le code des juridictions financières aux articles L. 262-63 à L. 262-69, R. 262-112 à R. 262-133 et par le recueil des normes professionnelles des chambres régionales et territoriales des comptes :

Instruction	Date	Destinataire/Interlocuteur
Envoi de la lettre d'ouverture de contrôle	8 août 2023	M. Benoît Naturel M. Petelo Sao M. Philippe Percheron M. Philippe Michel M. Robert Satgé M. Louis-Jacques Vaillant
Entretien de début de contrôle	8 août 2023	M. Benoît Naturel M. Philippe Percheron
Entretien de fin d'instruction	28 novembre 2023 28 novembre 2023 28 novembre 2023 29 novembre 2023 29 novembre 2023 29 novembre 2023	M. Benoît Naturel M. Philippe Percheron M. Petelo Sao M. Philippe Michel M. Robert Satgé M. Louis-Jacques Vaillant

Délibéré	Date
Rapport d'instruction provisoire	15 décembre 2023
Rapport d'instruction définitif	24 mai 2024

RAPPORT D'OBSERVATIONS A FIN D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

Contradiction	Nombre	Dates
Envoi du rapport d'observations provisoires	6	M. Michel (29/02/2024) M. Naturel (29/02/2024) M. Percheron (29/02/2024) M. Sao (29/02/2024) M. Satge (29/02/2024) M. Vaillant (29/02/2024)
Envoi d'extraits du rapport d'observations provisoires	0	
Réponses reçues au rapport d'observations provisoires	1 (Directeur général de la SIC : Benoit Naturel)	28 mars 2024
Auditions		

Rapport définitif	Nombre	Date
Envoi du rapport d'observations définitives	6	22/07/2024
Réponses reçues au rapport d'observations définitives	1	21/08/2024

Annexe n° 2. Tableau récapitulatif des recommandations proposées et de leur mise en œuvre au cours de la procédure du contrôle des comptes et de gestion du présent rapport

N° Reco.	Intitulé	Nature (1)	Domaine (2)	Gain attendu ou risque couvert	Degré de mise en œuvre (3)	Échéance
1	Présenter annuellement en conseil d'administration un bilan des financements dégagés et des mesures mise en œuvre pour réhabiliter le patrimoine et réduire la vacance locative	performance	Gouvernance et organisation interne	Information des administrateurs sur la mise en œuvre du plan de lutte contre la vacance	important	2025
2	Renforcer le rôle des agences de proximité pour anticiper les risques d'impayés.	performance	Situation financière	Améliorer le recouvrement des impayés	important	2025
3	Mettre en place un schéma directeur du système d'information associé à un plan pluriannuel d'investissement des dépenses informatiques	performance	Gouvernance et organisation interne	Planifier l'évolution du système d'information	important	2025
4	Valider, en conseil d'administration, la politique de sécurité des systèmes et nommer et nommer un responsable de la sécurité des systèmes d'information.	performance	Gouvernance et organisation interne	Sécurité du système d'information	important	2025
5	Rationaliser les dispositifs de primes et avantages sociaux	performance	Gestion des ressources humaines	Economies sur le régime indemnitaire	important	2025

(1) Nature : Régularité, Performance

(2) Domaines : Achats, Comptabilité, Gouvernance et organisation interne, Situation financière, GRH, Situation patrimoniale, Relation avec des tiers.

(3) Mise en œuvre complète - Mise en œuvre partielle - Non mise en œuvre - Refus de mise en œuvre - Devenue sans objet

Annexe n° 3.Stratégie commerciale adoptée en 2021

Objectifs	Actions
Réduire la vacance	Commercialiser au plus tôt pendant la période de préavis ; Développer un outil informatique permettant d'extraire la liste des lots refusés et les motifs de refus afin de mettre en oeuvre les actions adaptées au motif (ajustement de la communication, travaux sur le logement, baisses de loyer...) ; En cas de travaux lourds ne pouvant s'effectuer en milieu occupé (exemple : réhabilitation), relogement des familles en priorité dans les résidences présentant des taux de vacance élevés.
Attirer de nouveaux prospects	Prospecter auprès des prestataires SIC et de leurs salariés pour tout le parc ; Organiser des actions commerciales sur les zones de chalandise des résidences les plus impactées par la vacance ; Multiplier les canaux d'information pour faire connaître nos produits : journées portesouvertes, publicité, internet, Facebook.
Développer l'attractivité des résidences	Prioriser les dépenses d'entretien vers certaines résidences (résidences prioritaires ciblées) ; Améliorer la tranquillité résidentielle en : a) diminuant la sur-occupation : collaboration avec les agences SIC, qui ont pour objectif l'identification de familles en sur-occupation ou occupation anormale, afin d'initier des démarches de décohabitation, b) favorisant le « bien vivre » au sein des résidences (calme, respect du voisinage...) en lien avec les partenaires externes (CCAS, éducateurs de rue, forces de l'ordre...) ; Faire réaliser par les agences (sur recommandation du pôle commercial) des interventions type nettoyage partiel, entretien des jardins privatifs ou petites interventions techniques en cas d'anomalies constatées dans les logements, les parties communes, ou éventuellement des avis des prospects sur la qualité du produit proposé.
Réduire les préavis de départ	Saisir et analyser les motifs de départ pour proposer aux clients « sur le départ » des solutions leur permettant de rester client de la SIC : relogement dans un autre quartier ou un autre logement avec une typologie plus adaptée ou un loyer plus abordable pour les familles en difficulté financière, proposition d'un parcours résidentiel vers un logement intermédiaire ou en accession ; Améliorer le délai de traitement des réclamations pour améliorer la satisfaction clients tout en maîtrisant les coûts ;
Réduire la vacance des commerces	Confier la commercialisation des locaux situés en province Nord à l'agence de Koné. Cette nouvelle organisation clarifie le parcours client et permet plus de réactivité dans le traitement des prospects. La directrice d'agence, qui est la ressource SIC ayant la meilleure connaissance de ce marché, a déjà confirmé son intérêt sur le principe ; Etudier le changement d'usage pour les locaux pour lesquels aucune installation de commerce ne semble possible (manque d'attractivité, cahier des charges des lotissements trop restrictifs...) ; Accompagner les commerçants sur le plan technique et financier dans l'aménagement de leurs locaux afin d'éviter de devoir consentir des ristournes pour capter les clients Prioriser la commercialisation sur les lots au potentiel de chiffre d'affaires le plus élevé et sur les lots semi-aménagés (plus rapides et moins techniques à commercialiser).
Favoriser la commercialisation des produits en accession	Démarcher l'ensemble des clients (50) actuellement en location des villas dites « 129AA » situées à Dumbéa-sur-mer, pour leur proposer une étude personnalisée de leur situation, afin de leur permettre d'acheter leur logement (ou un autre logement si ce dernier n'est plus adapté) pour à terme finaliser la vente de l'ensemble de l'opération (logements vendus soit aux locataires actuels, soit à d'autres familles issues du patrimoine SIC dans le cadre d'un parcours résidentiel) ; Mener un travail avec le service DSI de la SIC pour réussir à faire apparaître le prix de vente de nos logements sur le site internet de la SIC car à ce jour, seule la valeur locative de la période probatoire apparait ; Etre proactif dans la proposition aux clients d'un parcours résidentiel orienté vers l'accession : Développer un outil informatique permettant une qualification plus fine des prospects afin de déterminer s'ils pourraient être éligibles à l'accession à la propriété (outil d'étude de faisabilité) ; Mener un travail plus actif sur nos relais de commercialisation en entreprise (DRH des groupes Ballande et Beaumont...) et continuer de développer ce type de réseau Associer le pôle commercial à l'élaboration du programme GE/GR (gros entretien / grosses réparations).

Source : chambre territoriale des comptes d'après le 107^{ème} conseil d'administration de la SIC en date du 27 avril 2021

**Annexe n° 4. Liste des filiales de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie au
31 décembre 2022**

Nom de la société	Part de capital détenue par la société immobilière de Nouvelle-Calédonie	% de contrôle	Méthode de consolidation⁹⁶
SCI GREEN ACRE 36 LOGEMENTS	100,00 %	100,00 %	IG
SCI AGATHISSIMO 2	100,00 %	100,00 %	IG
SCI AGATHISSIMO	100,00 %	100,00 %	IG
SCI ALCYONE 2014	100,00 %	100,00 %	IG
SCI ALLUNGA	100,00 %	100,00 %	IG
SCI BOSQUET-AUDRAIN	100,00 %	100,00 %	IG
SAS CŒUR DE VOH	0,00 %	100,00 %	IG
SCI CŒUR HISTORIQUE (réhab)	33,33 %	100,00 %	IG
SARL CŒUR HISTORIQUE (neuf)	33,33 %	100,00 %	IG
SAS COLLIER BLANC	0,00 %	100,00 %	IG
SAS COLLONGUE	0,00 %	100,00 %	IG
SAS CORAIL LOCATION 1	100 %	100,00 %	IG
SAS CORAIL LOCATION 2	0,00 %	100,00 %	IG
SCI COTE PARC 2012	0,00 %	100,00 %	IG
SAS CYATHEAS PASTEUR	100,00 %	100,00 %	IG
SNC EXTENSION LES CERISIERS BLEUS	100,00 %	100,00 %	IG
SCIA FARA	0,04 %	100,00 %	IG
SCI FERME BOUTAN	0,00 %	100,00 %	IG
SARL FILAO II	0,00 %	100,00 %	IG
SARL GOU ME WEE 2017	0,00 %	100,00 %	IG
SAS GOU ME WEE	0,00 %	100,00 %	IG
SNC IPANEMA	99,90 %	100,00 %	IG
SCI KECHO 2 2014	100,00 %	100,00 %	IG
SARL KOTOLO	0,00 %	100,00 %	IG
SAS KOYABOA	0,00 %	100,00 %	IG
SCI LA RIVIERE 2013	100,00 %	100,00 %	IG
SCI LAENA 2012	100,00 %	100,00 %	IG
SCI LAGON LOCATION I	100,00 %	100,00 %	IG
SCI LES GROTTES 2013	100,00 %	100,00 %	IG
SC LONGWAY	99,00 %	100,00 %	IG
SAS MAHINA	0,00 %	100,00 %	IG
SAS MAMELIN	0,00 %	100,00 %	IG
SCI MARTAWI	100,00 %	100,00 %	IG
SNC MARUTEA 2016	0,00 %	100,00 %	IG
SCI MICHEL ANGE	100,00 %	100,00 %	IG
SCI MULTIPROGRAMME SIC 2014	100,00 %	100,00 %	IG

⁹⁶ IG : intégration globale ; IP : intégration proportionnelle.

Nom de la société	Part de capital détenue par la société immobilière de Nouvelle-Calédonie	% de contrôle	Méthode de consolidation ⁹⁶
SCI MULTIPROGRAMME SIC 2015	0,00 %	100,00 %	IG
SARL NAHOATAL	0,00 %	100,00 %	IG
SARL NILLYRANGA	0,00 %	100,00 %	IG
SCI NOUVILLE	100,00 %	100,00 %	IG
SAS OCEANE 2013	0,00 %	100,00 %	IG
SAS OCEANE	0,00 %	100,00 %	IG
SCI OMAHA 2012	100,00 %	100,00 %	IG
SCI PERVENCHES 5	100,00 %	100,00 %	IG
SARL PETITE PASSERELLE	0,00 %	100,00 %	IG
SCI PITAYA	100,00 %	100,00 %	IG
SAS POLYMO LOCATION	0,00 %	100,00 %	IG
SCI PORT NGEA	100,00 %	100,00 %	IG
SAS PROMOFIRST	33,33 %	33,33 %	IP
SCI RESIDENCE PARA	100,00 %	100,00 %	IG
SAS ROCHE GRISE	0,00 %	100,00 %	IG
SAS TANGADIOU PARC	0,00 %	100,00 %	IG
SAS TCHINE	0,00 %	100,00 %	IG
SAS TINA VILLAGE - SIC	16,67 %	100,00 %	IG
SCI TINDU A	0,00 %	100,00 %	IG
SCI TINDU B	0,00 %	100,00 %	IG
SAS TOBA	16,67 %	100,00 %	IG
SAS UNIVERCITE (CUK)	0,00 %	100,00 %	IG
SCI YLANG	100,00 %	100,00 %	IG
SAS MARINA BAY ⁹⁷	0,00 %	100,00 %	IG

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la SIC

⁹⁷ Sortie en cours d'exercice.

Annexe n° 5. Compte de résultat et bilan de la société immobilière de Nouvelle-Calédonie (comptes consolidés)

Tableau n° 1 : Compte de résultat consolidé

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
I. CHIFFRE D'AFFAIRES						
Ventes de produits finis	309,66	44,34	31,50	8,29	0	22,70
Rémunération de maîtrise d'ouvrage	8,61	12,90	17,27	9,26	4,62	1,32
Loyers et charges locatives appelés	7 534,62	7 630,64	7 658,08	7 590,88	7 433,93	7 506,38
Indemnités d'occupation précaire appelées		462,58	505,27	508,44	513,43	487,07
Travaux refacturés aux locataires-propriétaires		0,00	0,00	92,80	93,43	97,46
Produits des activités annexes	469,87	13,97	3,06	5,70	3,48	1,84
TOTAL I	8 322,77	8 164,42	8 215,19	8 215,37	8 048,90	8 116,79
II. PRODUITS D'EXPLOITATION						
Production stockée	- 893,94	- 28,40	- 246,77	11,52	- 12,7	4,26
Production immobilisée	864,00	434,85	391,79	68,16	29,91	20,37
Subventions d'exploitation	222,46	15,21	165,6	105,14	20,93	3,55
Reprises sur dépréciations, amortissements, transferts	317,65	198,24	188,82	345,47	364,79	301,36
Quote part des subventions virées au compte de résultat	1 439,62	1 408,81	1 606,20	1 662,57	1 238,96	1 112,21
Autres produits	53,40	47,11	66,20	40,25	43,61	33,22
TOTAL II	2 003,19	2 075,81	2 171,84	2 233,12	1 685,50	1 475
III. CHARGES D'EXPLOITATION						
Achats stockés (travaux et viabilisation - constructions nouvelles)	306,65	289,42	112,92	0,00	0,00	0,00
Autres achats et charges externes	1 948,29	1 903,36	2 172,28	2 067,85	2 302,76	2 499,65
Impôts, taxes et versements assimilés	453,64	465,10	514,36	502,07	507,70	400,89
Salaires et traitements	820,77	790,78	774,03	767,07	754,80	790,03
Charges sociales	380,10	377,69	367,32	359,75	360,22	392,07
Dotations d'exploitation aux amortissements et dépréciations des immobilisations	4 717,63	5 029,27	5 139,61	5 348,72	4 354,34	4 016,66
Dotations d'exploitation aux dépréciations et provisions	350,23	477,27	358,08	513,06	50,54	498,86
Autres charges	77,41	53,29	53,25	57,76	30,12	24,50
TOTAL III	9 054,71	9 386,17	9 489,84	9 616,28	8 817,47	8 622,69
RESULTAT D'EXPLOITATION (I+II+III)	1 271,26	854,07	897,19	832,21	916,93	969,10
Produits financiers	72,09	25,98	8,67	8,98	7,35	104,19
Charges financières	1 667,40	1 648,70	1 580,55	1 601,47	1 229,35	1 786,367
RESULTAT FINANCIER	- 1 595,31	- 1 622,72	- 1 571,88	- 1 592,88	- 1 221,99	- 1 682,4
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	- 324,05	768,65	- 674,69	- 760,28	- 305,07	- 713,38
Produits exceptionnels	1 048,14	297,04	486,36	482,88	1 918,64	758,25
Charges exceptionnelles	877,52	822,14	867,14	322,35	616,80	505,75
RESULTAT EXCEPTIONNEL	170,62	525,10	- 380,78	160,52	1 301,84	252,49

RAPPORT D'OBSERVATIONS A FIN D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Impôts dus sur les bénéfices	3,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DES PRODUITS	11 446,19	10 563,26	10 882,06	10 940,34	11 660,39	10 454,25
TOTAL DES CHARGES	11 603,46	11 857,01	11 937,53	11 540,10	10 663,62	10 917,16
RESULTAT NET CONSOLIDE	- 157,27	- 1 293,75	- 1 055,48	- 599,76	996,77	- 462,91

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les états financiers de la SIC certifiés par le commissaire aux comptes

Tableau n° 2 : Bilan actif consolidé

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES						
Concessions, brevets, droits similaires	67,42	53,33	40,41	27,50	14,42	3,28
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
Terrains	12 345,62	11 014,67	11 359,60	11 331,70	11 210,82	11 245,22
Constructions	80 023,27	83 853,41	86 134,90	83 179,68	80 204,76	76 761,56
Autres immobilisations corporelles	361,27	354,65	336,11	309,30	283,98	266,71
Immobilisations corporelles en cours	10 991,41	7 762,55	2 811,23	1 957,98	2 404,30	3 328,88
Avances et acomptes	123,20	0,00	54,07	54,69	69,64	24,80
IMMOBILISATIONS FINANCIERES						
Créances rattachées à des participations	0,00	150,71	84,34	86,56	87,00	87,00
Autres immobilisations financières	109,20	78,13	69,91	72,08	66,47	54,23
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	104 021,39	103 267,46	100 890,56	97 019,47	94 341,39	91 771,71
STOCKS						
Réserves foncières	0,00	2 536,53	2 833,53	2 822,52	2 831,98	2 820,49
En-cours de production de biens	2 003,72	1 368,75	1 130,22	1 159,30	1 148,57	1 160,91
Constructions achevées	291,60	111,47	138,21	116,84	104,23	123,51
CLIENTS						
Créances clients et comptes rattachés	46,23	66,67	53,23	89,53	45,39	49,34
AUTRES CREANCES ET COMPTES DE REGULARISATION						
Avances et acomptes versés sur commandes	65,28	149,34	20,14	9,43	5,16	3,2
Créances fiscales	0,00	0,00	0,00	348,07	776,30	490,44
Créances sociales	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,10
Autres créances	2 539,76	2 982,39	1 176,18	916,89	215,38	254,65
Charges constatées d'avance	5,72	6,57	97,29	83,49	104,78	24,32
TRESORERIE ET EQUIVALENTS						
Disponibilités	1 996,10	877,84	1 284,37	1 932,24	3 101,55	2 874,13
TOTAL ACTIF CIRCULANT	6 948,40	8 099,75	6 733,16	7 478,56	8 333,35	7 801,21
TOTAL ACTIF	110 969,79	111 367,21	107 623,72	104 498,03	102 674,74	99 572,92

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les états financiers de la SIC certifiés par le commissaire aux comptes

Tableau n° 3 : Bilan passif consolidé

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAUX PROPRES	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000,00	12 000
Réserve légale	487,31	487,31	487,31	487,31	487,31	487,30
Réserves statutaires ou contractuelles	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,85
Autres réserves	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,86	1 402,85
Réserves du groupe	- 2 143,73	- 1 781,92	- 2 005,78	- 1 435,44	- 981,42	-27,86
Report à nouveau	- 200,27	- 719,34	- 1 789,24	- 3 415,06	- 4 468,84	-4 425,61
Résultat Groupe	- 157,27	- 1 193,75	- 1 055,48	- 599,76	996,77	-462,91
AUTRES						
Subventions d'investissement	31 776,77	31 226,83	29 300,24	27 489,88	26 584,36	25 138,49
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	44 568,52	42 724,83	39 742,76	37 332,65	37 423,90	35 515,12
INTERETS MINORITAIRES						
Résultat hors groupe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
INTERETS MINORITAIRES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES						
Provisions pour engagements de retraite et charges similaires	143,59	146,92	158,73	145,45	106,39	114,58
Provisions pour litiges	44,00	47,64	79,13	35,13	32,74	32,73
Autres provisions	0,00	0,00	0,00	17,73	14,07	15,86
TOTAL PROVISIONS	187,59	194,57	237,86	198,31	153,20	163,18
DETTES						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	62 030,84	63 094,64	63 787,84	62 964,03	62 050,51	60 997,11
Autres dettes financières	815,55	801,40	778,08	760,59	734,27	724,11
FOURNISSEURS						
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	583,91	593,67	478,11	479,65	327,19	338,02
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 272,19	948,84	637,50	513,13	473,81	387,77
AUTRES DETTES ET COMPTES DE REGULARISATION						
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	78,39	87,49	89,99	0,29	3,95	0,79
Dettes fiscales	180,59	170,21	194,97	5,67	6,39	0,22
Dettes sociales				201,28	183,46	191,96
Autres dettes	721,16	1 467,11	283,48	839,89	481,38	389,09
Produits constatés d'avance	531,04	1 284,47	1 393,12	1 202,55	836,69	865,51
Ecart d'arrondi passif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DETTES	66 213,68	68 4447,81	67 643,09	66 967,08	65 097,64	63 894,62
TOTAL PASSIF	110 969,79	111 367,21	107 623,72	104 498,03	102 674,74	99 572,925

Source : chambre territoriale des comptes, d'après les états financiers de la SIC certifiés par le commissaire aux comptes

Annexe n° 6. Les cessions de patrimoine**Tableau n° 4 : Cessions de patrimoine - logements**

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de logements vendus	0	7	9	18	32
Prix de vente moyen	0	1,71	16,22	21,11	23,91
Produits de cession	0	12,00	146,00	380,00	765,10
Plus-values de cession	0	12,00	80,31	276,42	503,67

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Tableau n° 5 : Cessions de patrimoine - terrains

En MF CFP	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de terrains vendus	5	1	2	3	1
Surface correspondante (en ares)	241,52	2,54	7,26	136,66	12,4
Prix de vente moyen	46,00	7,32	2,00	1,75	6,60
Produits de cession	230,00	7,32	4,00	5,26	6,60
Plus-values de cession	6,09	4,42	2,41	- 0,58	3,43

Source : chambre territoriale des comptes, à partir des données de la société

Annexe n° 7. Hypothèses retenues pour la projection financière concernant le scénario médian en date de septembre 2023

Paramètres économiques :

- Indice de révision des loyers de + 1,5 % en 2023 ; + 1,8 % en 2024, + 1,2 % en 2026, + 1,4 % en 2027, puis + 1,6 % à partir de 2028.
- Inflation de +3 % en 2024, + 2,5 % en 2025, + 1,5 % en 2026, puis 1,6 % à partir de 2027. Cette hypothèse est fondée sur une baisse de l'inflation dans les années à venir compte tenu du taux d'inflation de 5,2 % en 2022 et de 4,9 % en 2023 ;
- Taux du livret A : 2,28 % en 2023, 2,90 % en 2024, 2,00 % en 2025, 1,10 % en 2026, 1,30 % en 2027, 1,40 % en 2028, 1,50 % au-delà. Les taux du livret A retenus sont issus des hypothèses de la Banque des Territoires.

Hypothèses patrimoniales :

- Vacance : réduction de 3 % entre 2025-2028 pour les résidences concernées par le plan d'urgence ; réduction de 7,5 % sur 10 ans. L'hypothèse retenue est optimiste car elle suppose des mesures de financement pour la mise en place du plan d'urgence.
- Impayés : 3,5 % à partir de 2024. L'hypothèse retenue est optimiste car elle suppose un renforcement de la politique de suivi des impayés ;
- Taux de refacturation des charges : 100 % à partir de 2023 ;
- Ristournes sur loyers : même niveau que celui constaté en 2022, soit 39,9 MF CFP par an.

Hypothèses d'investissement :

- Gros entretien - grosses réparations : 5 829 MF CFP sur la période de projection conformément au plan stratégique de patrimoine ;
- Réhabilitation : 3 038 MF CFP sur la durée de la projection conformément au plan stratégique de patrimoine ;
- Report au-delà de la période de simulation des réhabilitations prévues au titre du confort thermique ;
- Report des améliorations prévues au titre du plan d'urgence à compter de 2027 au lieu de 2023 pour un montant global de 600 MF CFP jusqu'en 2032 ;
- Construction neuve : écoulement des opérations engagées⁹⁸ uniquement, jusqu'en 2027 ; puis construction de 20 lots par an à partir de 2030.
- Sinistres : 50 % du risque maximal estimé, soit 580 MF CFP planifiés
- Cession de patrimoine : 30 lots par an générant 20 MF CFP de trésorerie nette par lot.

⁹⁸ Mas de Boulouparis ; gendarmerie de Bourail, La Foa et Païta ; foyer « *Autism Espoir* » ; une opération à Canala ; une opération à Houaïlou.

Annexe n° 8. Glossaire

La décohabitation caractérise le processus par lequel un individu quitte le logement qu'il partageait avec d'autres personnes. Souvent, il s'agit de la décohabitation parentale, c'est-à-dire lorsque les jeunes partent du domicile de leurs parents. Mais la décohabitation peut aussi être la conséquence d'une séparation de couple.

Le logement, au sens du recensement de la population, se définit comme un local utilisé pour l'habitation, séparé et indépendant. A ce titre, les habitations précaires et les bateaux sont donc également concernés. Les logements sont répartis en quatre catégories :

- Une résidence principale est un logement occupé de façon habituelle et à titre principal par une ou plusieurs personnes qui constituent un ménage.
- Une résidence secondaire est un logement utilisé pour les week-ends, les loisirs ou les vacances. Les logements meublés loués (ou à louer) pour des séjours touristiques sont également classés en résidences secondaires. La distinction entre logements occasionnels et résidences secondaires est parfois difficile à établir, c'est pourquoi, les deux catégories sont souvent regroupées.
- Un logement occasionnel est un logement ou une pièce indépendante utilisée occasionnellement pour des raisons professionnelles (par exemple, un pied-à-terre professionnel d'une personne qui ne rentre qu'en fin de semaine auprès de sa famille).
- Un logement vacant est un logement inoccupé se trouvant dans l'un des cas suivants :
 - proposé à la vente, à la location ;
 - déjà attribué à un acheteur ou un locataire et en attente d'occupation ;
 - en attente de règlement de succession ;
 - conservé par un employeur pour un usage futur au profit d'un de ses employés ;
 - gardé vacant et sans affectation précise par le propriétaire (exemple un logement très vétuste...).

Un logement social est un logement destiné, à la suite d'une initiative publique ou privée, à des personnes qui ont des difficultés à se loger le plus souvent pour des raisons financières. Un logement social est soumis à des règles de construction, de gestion et d'attribution précises. Les loyers sont également réglementés et l'accès au logement conditionné à des ressources maximales.

Un ménage, au sens du recensement, désigne l'ensemble des personnes qui partagent la même résidence principale sans que ces personnes soient nécessairement unies par des liens de parenté (en cas de cohabitation, par exemple). Un ménage peut ne comprendre qu'une seule personne. La personne de référence d'un ménage est déterminée à partir de la structure familiale du ménage et des caractéristiques des individus qui le composent. Il s'agit le plus souvent de la personne de référence de la famille (du « chef de ménage ») quand il y en a une, ou de l'homme le plus âgé, en donnant priorité à l'actif le plus âgé.

Le terme « squat » désigne un habitat précaire et spontané situé sur un terrain privé ou public, pour lequel les occupants sont sans droit ni titre.

Annexe n° 9. Liste des sigles employés

AFD : Agence Française de Développement

BDT : Banque des Territoires

BFR : Besoin en fonds de roulement

CAF : Capacité d'autofinancement

CDC : Caisse des dépôts et consignations

CRC : Comité de la réglementation Comptable

EBE : Excédent brut d'exploitation

ETP : Equivalent temps plein

FRNG : Fonds de roulement net global

LODEOM : Loi n° 2009-594 du 27 mai 2009 pour le développement économique des Outre-Mer

PSP : Plan stratégique de patrimoine

SAEM : Société anonyme d'économie mixte

SARL : Société à responsabilité limitée

SAS : Société par actions simplifiée

SCI : Société civile immobilière

SNC : Société en nom collectif

REPONSE

Réponse de Monsieur Benoit Naturel, Directeur général de la société immobilière de
Nouvelle-Calédonie

“En application de l’article L.262-68 du code des juridictions financières, cette réponse
n’engage que la seule responsabilité de son signataire.”



Nouméa, le 21 AOÛT 2024

MADAME FLORENCE BONNAFOUX
PRESIDENTE DE LA CHAMBRE TERRITORIALE DES
COMPTES
BP 2392
98846 NOUMEA CEDEX

N/Réf. : BN/PP/AM/N°33/2024/DGE

Objet : Rapport provisoire de la chambre territoriale des comptes

Madame la présidente,

Nous remercions la chambre d'avoir bien voulu prendre en considération nos nombreuses observations.

En effet, l'analyse de la SIC ne peut s'appréhender sans tenir compte d'une part des déficits financiers cumulés imposés par un modèle du logement social calédonien structurellement déformé ou biaisé, et d'autre part de l'absence localement de multiples instruments de financement et de gouvernance dont bénéficient par ailleurs nos homologues bailleurs sociaux de l'hexagone et des DOM.

La lutte contre la vacance structurelle en est une illustration. Elle se heurte à l'inexistence d'outils publics de type « ANRU », ce qui ne nous permet pas de disposer de ces solutions globales essentielles pour nos locataires, nos quartiers et la relance des investissements.

L'IRL tronqué par la réglementation en Nouvelle-Calédonie en est une autre illustration frappante et financièrement dévastatrice puisqu'elle a d'ores et déjà privé la SIC d'une année de chiffre d'affaires. Nous nous interrogeons sur la situation financière dans laquelle serait aujourd'hui les bailleurs sociaux nationaux si un tel plafonnement perpétuel leur était imposé. Quant à la contribution des employeurs de 2%, elle n'est ni redistribuée à la SIC (pas même proportionnellement dans un souci d'équité en faveur du plus grand nombre des ayant-droits logés par la SIC dans le parc social), ni soumise à la séparation collecteur / gestionnaire social prévue depuis 1998.

Autant de déformations profondes qui justifient les « 22 propositions » formulées par la SIC avec insistance depuis 2 ans pour transformer le modèle du logement social et répondre aux attentes de la population et au besoin de visibilité des acteurs économiques partenaires (entreprises, patentés, ...).

A ce jour, aucune de ces propositions de réformes n'a été suivie d'effets et la crise insurrectionnelle du 13 mai 2024 en Nouvelle-Calédonie n'a fait qu'accentuer leur impérieuse nécessité.

CENTRE DE RELATION CLIENTS



444 000
un seul numéro
pour toutes
vos demandes
locataires

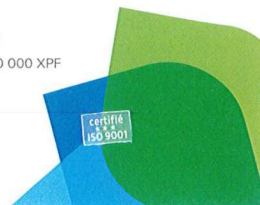
STANDARD DU SIÈGE

28 23 16
pour les
demandes
non liées à
la clientèle

1

SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE NOUVELLE-CALÉDONIE

Société anonyme d'économie mixte au capital de 12 000 000 000 XPF
Ridet N° 202978.001 - code APE 68.20A
15, rue Guynemer - BP 412 - 98845 Nouméa cedex
Tél. : 28 23 16 - Fax : 28 43 56 - Email : sic@sic.nc
www.sic.nc





Ce qui nous fait dire que nous ne partageons pas l'opinion parfois véhiculée qui consiste à réduire la solution au seul bailleur social pourvu qu'il fasse rouler sa dette, se recapitalise, ou cherche à vendre des logements pour se renflouer. Au mieux, il s'agit de palliatifs très fragiles qui détournent l'attention à porter au contraire sur la réforme de politiques publiques qui n'ont pas garanti les conditions initiales et normales d'équilibre des opérations de logement social.

Il n'échappera pas à la chambre que la « trésorerie redressée » ne l'a été que grâce à ces palliatifs déployés par la SIC mais qui n'assurent pas une capacité intrinsèque d'investissement, ni de remboursement pérenne de ses emprunts.

Enfin, nous apportons avec force une nuance au rapport, ainsi qu'une correction. Une nuance pour dissiper tout risque d'amalgame inapproprié sur les rémunérations qui consisterait à confondre l'architecture historique des rémunérations avec leur niveau. La SIC présente un taux de charges de personnel/CA parfaitement dans la médiane du secteur national, ce qui démontre - sans même tenir compte du coût de la vie - la cohérence de l'ensemble de ses rémunérations (sauf à considérer que la moitié des bailleurs sociaux nationaux seraient frappés du même amalgame, ce qui ne ressort pas des rapports d'audits publics par ailleurs). Si des travaux de simplification de cette architecture ont été entamés, les niveaux de rémunération appliqués à l'ensemble des collaborateurs et dirigeants de la SIC sont dans les standards des pratiques de la profession.

Le correctif que nous apportons vient inverser la conclusion de la chambre sur la gestion partiellement « hasardeuse » de la dette en raison de couverture de taux : contrairement au courant de pensée qui consistait à considérer que le taux variable du livret A était peu volatil, la SIC a souhaité partiellement maîtriser ce risque de hausse des taux. L'histoire récente a montré que le livret A a été multiplié par 6 en 2 ans, justifiant notre décision de nous protéger. C'est un achat de taux fixe pour nous protéger partiellement de ce taux variable livret A qui s'est produit et non l'inverse, ce qui correspond à une mesure proportionnée de saine gestion.

Nous nous tenons à votre disposition pour les compléments que vous jugerez utiles et vous prions de croire, Madame la présidente, en l'assurance de notre considération distinguée.

Le Directeur Général

BENOIT NAFUREL





« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »

Article 15 de la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen

Chambre territoriale des comptes de la Nouvelle-Calédonie

13, boulevard Vauban

BP 2392 - Nouméa Cedex

Tél. (00 687) 28 11 44