



# RAPPORT D'IMPACTS 2024 & 2025

## UNE REFONDATION À CONSTRUIRE ENSEMBLE





### Répartition des 11 291 logements gérés au 31/12/2025

|                             |                               |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>893</b><br>province Nord | <b>5</b><br>province des Îles | <b>10 393</b><br>province Sud |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|

### Répartition des logements par catégorie

|                       |                              |                              |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>82 %</b><br>social | <b>16 %</b><br>intermédiaire | <b>2%</b><br>Accession aidée |
|-----------------------|------------------------------|------------------------------|



Distribution de colis alimentaires à la résidence pour personnes âgées « Les Orchidées »

## La SIC, outil pays au service des calédoniens vulnérables

Principal bailleur social de Nouvelle-Calédonie depuis 70 ans, la SIC héberge 23 360 personnes, soit près d'un Calédonien sur 10.

Elle dispose d'un formidable effet de levier sur le plan social, économique et environnemental : l'habitat et le cadre de vie constituent des piliers grâce auxquels les populations s'intègrent socialement, économiquement, interagissent, accèdent plus ou moins facilement aux services d'éducation, de transport, de santé, de formation, etc.

Ces divers besoins sont intimement liés et peuvent difficilement s'aborder de manière indépendante. C'est pourquoi, comme les autres bailleurs sociaux, la SIC contribue par ses actions au renforcement des solidarités familiales et au vivre ensemble qui fondent la société calédonienne.

Cet accompagnement permet d'apporter aux familles un soutien global destiné à les rendre autonomes. *« Le rôle du bailleur social est ainsi de mettre en place une approche holistique pour donner aux habitants le pouvoir d'agir sur leur mode de vie, à la fois au niveau individuel et collectif, en développant une culture du « prendre soin » afin de cheminer vers une société du « lien »<sup>(1)</sup>.*

<sup>(1)</sup> La société résiliente, plongée dans la France du logement social et de l'innovation, Serge Guérin et Valérie Fournier, éd. Fauves, 2022.

**Aujourd'hui, la SIC représente un acteur incontournable dans l'accompagnement des publics vulnérables et la réduction des inégalités**

**23 360**

personnes hébergées dont :

- 3 235 séniors (dont 11% vivant dans des résidences dédiées)
- 333 personnes en situation de handicap
- 780 places en logements étudiants

**38 %**

des familles logées en 2025 ayant bénéficié d'une aide au logement territoriale

**11 291**

logements gérés

**19 193**

réclamations saisies et 19 287 traitées (certaines saisies avant 2025)

**1,435 MdF.CFP**

investis dans l'entretien du patrimoine (dont 559 MF.CFP pour l'entretien préventif)

# Table des matières

|                                                                    |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|
| LA SIC, OUTIL PAYS AU SERVICE<br>DES CALÉDONIENS VULNÉRABLES ..... | 3 |
|--------------------------------------------------------------------|---|

|             |   |
|-------------|---|
| ÉDITO ..... | 5 |
|-------------|---|

|                                                                               |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>PARTIE 1   MAI 2024, QUAND LA CRISE<br/>EXACERBE LES DIFFICULTÉS .....</b> | <b>6</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|

|                                                      |   |
|------------------------------------------------------|---|
| • Chronologie de la crise .....                      | 7 |
| • L'impact sur les locataires et le territoire ..... | 7 |
| • L'impact sur la SIC .....                          | 8 |

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTIE 2   SERVIR, MAINTENIR<br/>LA MISSION MALGRÉ TOUT .....</b> | <b>10</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| • Préserver le lien social dans la crise .....   | 11 |
| • Contenir la dégradation du cadre de vie .....  | 12 |
| • Limiter l'aggravation des vulnérabilités ..... | 14 |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTIE 3   SANS CESSER S'ADAPTER<br/>POUR ASSURER LA MISSION .....</b> | <b>16</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| • Pérennité financière face à l'effondrement .....                    | 17 |
| • L'organisation de la SIC : de profondes mutations en accéléré ..... | 18 |
| • Modernisation de la relation client .....                           | 18 |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTIE 4   PLAIDER, LE LOGEMENT<br/>SOCIAL COMME BIEN COMMUN .....</b> | <b>20</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| • L'utilité du logement social : se loger pour couvrir les besoins<br>de base et sortir d'une logique de survie ..... | 21 |
| • La SIC tient son rang, assume<br>ses responsabilités .....                                                          | 22 |
| • Le logement social, un levier pour apaiser les tensions<br>et un moteur de l'investissement .....                   | 23 |

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>PARTIE 5   FINANCES ET GOUVERNANCE .....</b> | <b>24</b> |
|-------------------------------------------------|-----------|

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| • Synthèse financière 2024-2025 .....           | 25 |
| • Organisation et effectifs .....               | 26 |
| • Composition du Conseil d'administration ..... | 27 |

## Édito



Ce rapport couvre, exceptionnellement, deux années. Il paraît dans un contexte où deux questions accompagnent toute parole publique sur le logement social en Nouvelle-Calédonie.

La première est financière. 2024 et 2025 sont les huitième et neuvième exercices consécutifs déficitaires de la SIC. La vacance atteint 27 % du parc, la dette technique dépasse les 4 milliards de F.CFP. Ces chiffres sont documentés, partagés avec nos partenaires, et nous n'en atténuons pas les termes,

même s'ils atteignent des niveaux qui rendent insoutenable la trajectoire d'un bailleur où qu'il soit. Depuis plusieurs années, la SIC propose des leviers de réforme structurelle — sur le financement du gros entretien et de la réhabilitation, sur la révision des loyers, sur la solvabilisation des ménages. Ce rapport en rend compte.

La seconde est politique. Pour une partie des acteurs du territoire — communes, riverains, élus — le logement social est associé à des externalités négatives que les institutions publiques, les associations et les bailleurs peinent à absorber : insécurité, concentration de vulnérabilités, pression sur les services publics. Cette perception traduit une réalité de terrain que la SIC connaît et affronte quotidiennement. Les événements de 2024 l'ont rendue plus vive encore. Elle appelle des réponses de fond, que ce rapport esquisse en partie.

Si la SIC est encore debout malgré l'ampleur de la crise économique et sociale, elle ne le doit pas au hasard. C'est parce que son modèle — des emprunts longs, un patrimoine de près de 11 500 logements, des réserves constituées sur sept décennies — produit une inertie qui est aussi une protection pour les 24.000 personnes qu'elle loge. C'est parce qu'elle a

anticipé le retournement du marché en cessant de construire dès 2020. Et c'est parce que des femmes et des hommes, même en mai 2024, prennent soin de leur mission avec exigence à la SIC.

Cette mission d'intérêt général est traversée par une tension que ce rapport souhaite également illustrer. On reproche au logement social, parfois le même jour, d'en faire trop pour ceux qu'il loge ou pas assez pour ceux à qui il ne trouve pas de solution adaptée. Les 2 462 plans d'apurement signés en 2025 plutôt que des expulsions, les expulsions décidées pour préserver la tranquillité d'une résidence, le partenariat avec le CHS pour loger des patients souffrant de troubles psychiatriques, les 200 permanences organisées après la destruction de nos deux plus grandes agences : tout cela procède d'un même effort — trouver, sous contrainte, la voie étroite d'un logement qui apaise plutôt qu'il n'aggrave. Les équipes de la SIC naviguent chaque jour entre ces injonctions contraires. C'est précisément là que se situe la force de leur métier.

Ce mouvement ne tient que par le collectif. Le collectif des équipes, qui ont absorbé en deux ans un plan drastique d'économie, une réduction de 20 % des effectifs et des reports d'investissement massifs pour maintenir la continuité de la mission. Le collectif des locataires, dont la solidarité familiale amortit une part de la précarité qu'aucune statistique ne mesure. Le collectif des partenaires — État, provinces, communes, associations, actionnaires — sans lequel aucune réponse aux publics les plus vulnérables n'aurait vu le jour. Le logement social n'est jamais l'œuvre d'un opérateur seul. Il est, par nature, une coproduction.

La refondation calédonienne se jouera aussi sur le logement, car il agit puissamment sur les individus, le vivre-ensemble et l'emploi. Les leviers d'action sont connus. La SIC y prendra sa part, autant qu'elle le peut, en coopération avec les élus et les collectivités.

*La refondation calédonienne se jouera aussi sur le logement, car il agit puissamment sur les individus, le vivre-ensemble et l'emploi. Les leviers d'action sont connus. La SIC y prendra sa part, autant qu'elle le peut, en coopération avec les élus et les collectivités.*

**Benoît Naturel**  
Directeur général

## PARTIE 1

# Mai 2024 Quand la crise exacerbe les difficultés

Le 13 mai 2024 marque une rupture. Pour la SIC comme pour la Nouvelle-Calédonie, rien ne sera tout à fait comme avant. Cette première partie retrace les faits, leur brutalité et leurs conséquences immédiates, sur le parc immobilier, sur les locataires, sur l'entreprise. La SIC connaissait depuis plusieurs années des difficultés structurelles, la crise de mai 2024 les a accentuées à un niveau critique.

L'agence SIC de  
Saint-Quentin a été  
incendrée le 14 mai 2024

## Chronologie de la crise

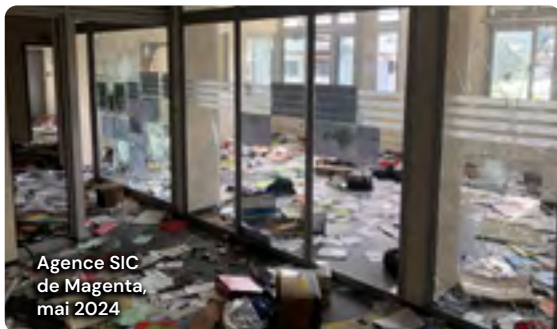


## L'impact sur les locataires et le territoire

Les émeutes ont provoqué une onde de choc sociale dont les locataires de la SIC ont été parmi les premières victimes. La destruction de centaines d'entreprises a entraîné des suppressions d'emplois massives, plongeant de nombreuses familles dans des difficultés financières soudaines et profondes : incapacité à honorer leur loyer, parfois même à subvenir à leurs besoins alimentaires les plus élémentaires. Face à cette précarité brutale, une partie des

locataires a choisi (ou été contrainte) de quitter leur logement, accentuant un phénomène de départ qui fragilise durablement l'équilibre des résidences. Au-delà des difficultés économiques, c'est le sentiment de sécurité qui s'est profondément dégradé. Les violences, les destructions, le vandalisme et les incivilités ainsi que l'instabilité persistante ont altéré les conditions de vie au quotidien, alimentant un climat d'anxiété et d'incertitude. Les demandes de relogement pour raisons

sécuritaires se sont multipliées. Dans ce contexte, le logement social est devenu plus qu'un toit : un repère, un filet de sécurité, au cœur d'une société calédonienne profondément ébranlée. Même s'il faut reconnaître que, dans certains quartiers, la crise a renforcé des phénomènes de délinquance qui préexistaient et qui ne trouvent pour le moment aucune clé de résolution, pénalisant durablement la vie de quartiers entiers.



Agence SIC  
de Magenta,  
mai 2024



Agence SIC  
de Saint-Quentin,  
mai 2024

## ~13 000

emplois supprimés en Nouvelle-Calédonie dans les mois qui ont suivi les émeutes (source : IEOM) soit 1 emploi sur 5 du secteur privé.

## 1 000

familles ayant quitté le parc de la SIC depuis mai 2024.

## 900

personnes estimées à la rue dans la seule ville de Nouméa fin 2025.

## 45 %

des restitutions de logements par les locataires en lien direct avec les difficultés de paiement du loyer.

## 19 %

des locataires présents ont des impayés lourds soit 1 600 familles (contre 9 % avant la crise).

## L'impact sur la SIC

La crise a frappé de plein fouet les équipes et les moyens opérationnels de la SIC. Dans les nuits du 14 et du 15 mai 2024, deux agences ont été détruites par incendie, privant en quelques heures les locataires de leur agence de proximité privilégiée et une trentaine de collaborateurs de leurs locaux et outils de travail. Face à l'urgence, une cellule de crise a immédiatement été constituée pour organiser la continuité d'activité, en veillant en priorité à la sécurité des publics les plus vulnérables. Cette organisation exceptionnelle a nécessité un encadrement très fin et constant des équipes terrain afin de sécuriser les décisions prises dans l'urgence, les conditions d'interventions, les relations avec les partenaires mobilisés et la continuité des obligations essentielles de la SIC.

Dès les premiers jours, la SIC a mis en œuvre en lien avec ses partenaires des actions de terrain envers ses clients les plus fragiles :

- **800 étudiants hébergés** sur trois sites, dont une centaine de ressortissants vanuatais rapatriés avec l'appui des autorités.
- **450 résidents** des trois résidences pour personnes âgées de Nouméa, dont la sécurité psychique, alimentaire et médicale a fait l'objet d'une attention particulière en lien étroit avec les équipes de la Croix-Rouge française.
- **Un foyer d'urgence d'une vingtaine de places** ouvert dès la deuxième semaine pour les familles exfiltrées par les pouvoirs publics.
- **Des distributions de repas et de colis alimentaires** ont été organisées sur plusieurs sites avec le réseau associatif (Croix-Rouge, Banque Alimentaire, Ressourcerie et associations de locataires).

Malgré les difficultés, la SIC a rouvert ses portes au public dès le 30 mai et déployé, à partir du 27 juin, des permanences décentralisées au plus près des habitants, dans un contexte où l'absence de transports en commun aggravait encore la situation des ménages les plus fragiles.

L'accès au terrain est néanmoins demeuré difficile pendant de nombreux mois. La dégradation du contexte sécuritaire a contraint la SIC à adapter en permanence ses interventions



21 mai 2024 : distribution de colis alimentaires au foyer N'géa (résidence pour personnes âgées)



en coordination avec les forces de l'ordre, tout en cherchant à préserver ses équipes des risques d'agression. En dépit du contexte tendu, les équipes opérationnelles ont su préserver le lien et le dialogue avec les habitants, plus de 40 réunions ont été menées d'août à décembre 2024 avec les associations et collectifs et 89 permanences de proximité ont été organisées entre juillet et décembre 2024.

Sur le plan financier, la crise a accentué une situation déjà fragile. Dès juillet 2024, un Comité Achat et Performance (CAP) a été constitué pour arbitrer les dépenses en temps réel. Ce dispositif a permis d'instaurer une doctrine claire de dépense, fondée sur la sécurité des personnes, l'hygiène, la continuité de l'activité et la préservation de la trésorerie. Il a également permis de sécuriser les annulations, reports, renégociations et engagements contractuels dans un contexte d'extrêmes contraintes.

À fin août 2024, 687 MF.CFP de dépenses d'exploitation et 2,19 MdF.CFP d'investissements ont été annulés ou reportés. Ces mesures n'ont pas suffi à compenser l'ampleur du choc : dans un territoire où plus de 13 000 emplois ont disparu en quelques mois, les impayés ont explosé (+1 MdF.CFP d'augmentation depuis la crise) dégradant davantage la situation financière de l'entreprise, dont les ressources proviennent à plus de 90 % des loyers. Autre conséquence directe de la crise, le dépeuplement du parc locatif, qui accroît mécaniquement le taux de vacance et le manque à gagner. Avec plus de 1 000 familles ayant quitté le parc de la SIC depuis mai 2024, le taux d'occupation est de 76 % en décembre 2025.

C'est dans ce contexte qu'un plan de restructuration de l'entreprise a été engagé et préparé tout au long du second semestre 2024 dans le cadre d'un dialogue social approfondi avec les représentants du personnel. Ce plan a ainsi donné lieu à une profonde réorganisation destinée à renforcer la proximité avec le terrain, décentraliser le pilotage et rendre les services supports plus agiles, afin que la SIC soit en mesure d'accomplir ses missions à un moment où elle n'a jamais été aussi indispensable. Il a également été mené en responsabilité, en tenant compte des nouvelles réalités économiques, la réduction des charges et investissements. Dans le cadre de sa mise en œuvre, des mesures de réduction des effectifs ont dû être prises (non-remplacement des départs volontaires, fin anticipée des contrats à durée déterminée) et un plan social a été conduit, réduisant les effectifs de 155 à 125 collaborateurs (-20 %).

29 mai 2024 :  
accueil des  
équipes au siège  
pour préparer  
la réouverture  
au public le  
lendemain



## -4,4 MdF.CFP

différentiel entre le plan stratégique de patrimoine (PSP) validé en 2023 et les investissements réalisés en 2024-2025 (suspension, annulation et report d'opérations de construction, d'amélioration et d'entretien).

## 3 MdF.CFP

d'investissement d'entretien et d'amélioration annulés ou reportés en 2024-2025 par rapport au PSP validé en 2023.

## +1 MdF.CFP

d'augmentation des impayés depuis la crise.

## 76 %

de taux d'occupation du parc au 31 décembre 2025, contre 80 % un an plus tôt, soit 2 760 logements vacants au 31 décembre 2025.

► 27 juin 2024 :  
première permanence  
de proximité aux  
"Cerisiers Bleus"

► Août à décembre 2024 :  
plus de 40 rencontres  
avec les associations de  
locataires

*De 155 à 125 collaborateurs.  
Une décision préparée avec rigueur,  
assumée avec lucidité, dans le seul  
objectif de préserver la capacité  
de la SIC à accomplir ses missions  
à court terme.*

## PARTIE 2

# Servir, maintenir la mission malgré tout

La période 2024-2025 a été celle de l'absorption des chocs. La SIC a déployé ses énergies en arbitrant, parfois avec regret, pour maintenir une qualité de service minimale. Ce chapitre retrace les actions concrètes engagées sur le terrain, avec des moyens réduits, dans un environnement dégradé et en assumant ce que la crise n'a pas permis de faire.

## Préserver le lien social dans la crise



Près de 300 colis alimentaires distribués



L'association Milame est installée à Tindu depuis septembre 2025



27 novembre 2025 : journée "partenariat" à la résidence Aubertin

**Un réseau partenarial mobilisé en urgence, puis pérennisé.** Dès les premières semaines de la crise, la SIC s'est engagée aux côtés du réseau associatif (Croix-Rouge, Banque Alimentaire, Ressourcerie, associations de locataires) pour maintenir un accompagnement minimal dans de nombreux quartiers où les circuits institutionnels étaient saturés. Cette dynamique partenariale, née dans l'urgence, a progressivement pris une forme plus structurée au fil des mois. En décembre 2024, puis en janvier et avril 2025, la SIC a ainsi coordonné avec la Croix-Rouge française et en lien étroit avec les associations de locataires la distribution de colis alimentaires et de lait infantile dans plusieurs résidences ciblées : Tindu, Magenta, Macaranga, Cyathéas.

**L'association MILAME à Tindu : un partenariat abouti malgré les obstacles.** Sollicitée en février 2024 pour la mise à disposition d'un local de 160 m<sup>2</sup> à Tindu, la SIC a maintenu son engagement malgré les effractions et dégradations subies pendant les émeutes. La convention a été signée en septembre 2024, les travaux achevés en août 2025 (4,5 MF.CFP investis), et l'association a disposé du local en septembre 2025. En contrepartie d'un loyer gracieux, MILAME déploie des actions de proximité : permanences d'écoute, accompagnement administratif, soutien scolaire, animation du vivre ensemble.

**La journée Partenariat à la résidence Aubertin.** Face à la montée des incivilités dans les résidences Aubertin et Caledonia Est situées Vallée-des-Colons, la SIC et le FSH ont organisé une journée rassemblant 31 participants (dont 17 jeunes) et une dizaine d'acteurs locaux (POINT A, Sport pour Tous NC, GIEP NC, Couleurs du Pays, Ville de Nouméa, ADIE). Sans occulter les difficultés, l'objectif était de rappeler aux habitants les ressources existantes en matière d'insertion, de formation et d'accompagnement, et de tisser des liens entre bailleurs, associations et habitants. L'unanimité des partenaires pour reconduire l'événement dès 2026 est le meilleur indicateur de son utilité.



17 avril 2025 : la SIC s'engage officiellement dans le dispositif "Point Conseil Numérique"

**Les Points Conseil Numérique.** En avril 2025, la SIC a signé une convention avec le Gouvernement et l'OPT pour intégrer le dispositif des Points Conseil Numérique dans les six agences OPT pilotes de Tontouta, Bourail, Koné, Koumac, Yaté et Maré. Les agents OPT ont été formés à l'utilisation de l'espace client SIC et du site internet de la SIC, permettant aux locataires éloignés (dans un contexte de réduction drastique des transports en commun) d'effectuer leurs démarches sans avoir à se déplacer jusqu'aux agences. Ce partenariat constitue une réponse concrète à l'isolement géographique amplifié par la crise.

**289**

**colis alimentaires** distribués après les émeutes en partenariat avec la Croix-Rouge et la Banque Alimentaire.

**40**

**réunions d'informations** auprès des associations organisées à partir d'août 2024.

**192**

**permanences décentralisées** tenues entre juillet 2024 et décembre 2025.

## Contenir la dégradation du cadre de vie

La SIC gère plus de 11.000 logements. Ce patrimoine immobilier est âgé en moyenne de 25 ans et exige des investissements réguliers. La crise a rendu cet impératif incompatible avec les contraintes financières. Sur la période 2022-2023, avec l'appui financier de l'État et de la province Sud, la SIC avait investi en moyenne 1,4 MdF.CFP par an pour des travaux de gros entretien et de réhabilitation dans trois quartiers : Magenta Tours, Dumbéa sur mer et Tuband. La crise de mai 2024 a contraint la SIC à revoir drastiquement à la baisse cette typologie d'investissement pour le plafonner en moyenne à 680 MF.CFP

par an sur la période 2024-2025, avec un net recul en 2025 à hauteur de 560 MF.CFP. L'objectif a été de concentrer le peu de moyens disponibles sur la sécurité des personnes et l'hygiène.

*Aucune opération de ravalement de façade n'a pu être menée en 2024-2025, alors que ce type d'opération devrait concerner environ 650 logements par an. Chaque réparation ainsi reportée n'est pas une économie. C'est une dette qui s'accroît.*

De nombreuses opérations d'entretien programmées ont ainsi été reportées, aggravant une dette technique qui s'accroît depuis que la SIC connaît des difficultés financières avérées (fin des années 2010) et qui impactera les logements pendant de nombreuses années. Par exemple, aucune opération de ravalement de façades n'a été conduite en 2024-2025, alors que ce type d'opération devrait concerner environ 650 logements par an pour respecter les pratiques de gestion du patrimoine en « bon père de famille ». On estime aujourd'hui cette dette technique à 4.5 MdF.CFP.

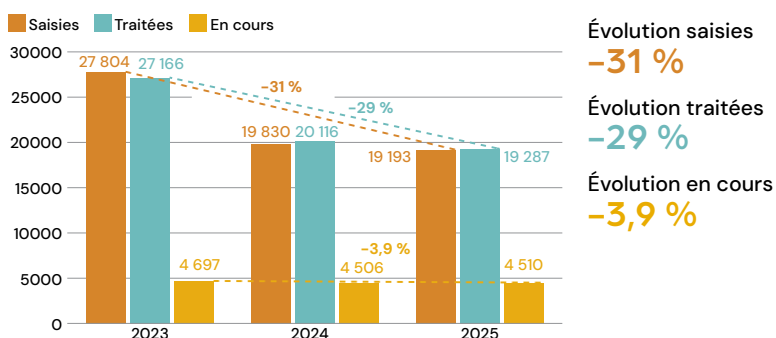


**Prioriser l'hygiène et la sécurité, renoncer au reste.** Dans un contexte de ressources fortement contraintes, au lendemain de la crise, la SIC a arrêté une doctrine claire : les interventions dans les logements et les parties communes sont désormais dédiées aux sujets relevant de la sécurité et de l'hygiène. Ces choix sont difficiles : ils conduisent à une dégradation visible du cadre de vie, qui aggrave elle-même les difficultés des résidences (tranquillité résidentielle et pérennité). Mais ils sont indispensables pour préserver la solvabilité de l'entreprise.

### Rationaliser le traitement des réclamations techniques.

Cet objectif s'est concrétisé par plusieurs mesures concrètes : optimisation des contrats de maintenance, mise en place de marchés à bon de commande avec quelques prestataires sélectionnés pour les interventions récurrentes, notamment la réfection de bacs à douche et innovation significative, envoi automatique d'un SMS dès qu'un locataire signale une réclamation. Près de 4 800 SMS ont ainsi été envoyés entre juillet et décembre 2025 pour confirmer aux clients la bonne prise en charge de leur réclamation technique. Une deuxième étape a été franchie en octobre 2025 avec la mise en place d'une mesure de satisfaction en temps réel : à chaque réclamation clôturée, le locataire reçoit automatiquement par SMS un lien vers un court questionnaire. Entre octobre et décembre 2025, 143 locataires ont répondu à cette enquête, avec un taux de satisfaction de 78 %. Ce chiffre n'est pas présenté comme un résultat définitif, il constitue un point de départ, un outil de pilotage pour identifier ce qui fonctionne et ce qui doit progresser. L'organisation mise en place, même si elle n'a pas permis de résorber le stock de réclamations, a permis de stabiliser ce stock et de traiter au fil de l'eau les nouvelles réclamations saisies.

### ÉVOLUTION DU VOLUME DES RÉCLAMATIONS (TECHNIQUES, SOCIALES, SINISTRES ET PARFAIT ACHÈVEMENT)





150 MF.CFP dépensés pour sécuriser  
526 logements vides

### Sécuriser les logements vacants pour éviter les occupations illégales et les dégradations volontaires.

Conséquence du dépeuplement du parc locatif, le parc vacant augmente. L'une des priorités de la période a été la sécurisation des logements vacants, afin d'éviter que certains lots déjà vandalisés pendant les émeutes ne subissent de nouvelles dégradations et que ceux qui n'avaient pas encore été dégradés ne le soient. Ces travaux de sécurisation sont priorisés en fonction des sites, la SIC n'ayant pas les moyens de sécuriser la totalité des 2800 lots vacants de son parc.

En 2025, 336 logements ont ainsi été sécurisés, dans la continuité des 190 sécurisés en 2024 à la suite des émeutes, en étroite concertation avec les équipes de terrain. Cela représente globalement un investissement de 150 MF.CFP sur ces 2 années. C'est un effort très important, rendu nécessaire par l'ampleur des départs de locataires et la persistance d'un contexte sécuritaire instable dans certaines résidences. Il s'agit de préserver au mieux la tranquillité résidentielle, et d'éviter que ces logements vacants soient endommagés et nécessitent de lourds travaux de rénovation.



89 permanences organisées en 2024 et 103 en 2025

### Maintenir la présence terrain et la tranquillité résidentielle.

L'accès à certaines résidences est demeuré difficile et parfois risqué sur une partie de la période. La SIC a maintenu ses interventions en coordination avec les forces de l'ordre, en adaptant continuellement ses modalités d'action au contexte sécuritaire. Des permanences décentralisées ont été mises en place pour une présence de proximité. Cette présence sur le terrain, bien qu'adaptée et parfois limitée, a permis de maintenir un lien avec les résidences et de recueillir les signalements des locataires.



163 logements à démolir à Tindu et Pierre Lenquette

### Des projets de réhabilitation mis en sommeil.

Plusieurs projets de réhabilitation lourde programmés avant la crise ont été requestionnés en profondeur. La SIC et ses partenaires ont revu en 2025 les conditions de la démolition de cinq bâtiments de Tindu et Pierre Lenquette (163 logements) dont les conventions de financement devraient se concrétiser en 2026, en abandonnant l'idée de réhabilitations au profit de démolitions, vu la dégradation avancée du contexte. Le projet de réhabilitation de la résidence étudiante « Bord de Mer » à Nouville (92 logements étudiants) a lui aussi été abandonné faute de certitudes sur le besoin en logements étudiants à long terme et d'un plan de financement équilibré. Ces évolutions de programmes résultent de contraintes financières objectives et d'incertitude sur l'évaluation des besoins (en quantité et en qualité).

**Le logement social pris pour cible.** On a pu lire dans certains médias et sur les réseaux sociaux que « s'il y a eu des émeutes, c'est parce que nous avons construit trop de logements sociaux. » Sans épiloguer sur les contre-vérités cachées derrière ce raccourci, il doit amener à s'interroger sur les objectifs en Nouvelle-Calédonie, notamment en termes de mixité sociale dans les quartiers et en termes d'accès à un logement décent, abordable et durable pour l'ensemble de la population du territoire.

## 150 MF.CFP

consacrés aux sécurisations de  
logements sur 2024-2025.

## 163

logements sur Tindu et Pierre Lenquette  
dont la démolition a été actée en  
Conseil d'administration.

## 19 295

réclamations traitées sur l'année.

## Limiter l'aggravation des vulnérabilités

*C'est peut-être sur ce volet que la tension entre la volonté d'agir et les moyens disponibles a été la plus aiguë. Les publics les plus fragiles ont été frappés de plein fouet par la crise, au moment même où la SIC et l'essentiel des collectivités voyaient leurs capacités d'action se réduire. Des réponses ont été trouvées, souvent innovantes, toujours insuffisantes au regard de l'ampleur des besoins.*



21 nouvelles places en logement étudiant à l'Anse Vata

**21 nouvelles places étudiantes, une réponse partielle à une pénurie structurelle.** La crise a aggravé une situation déjà tendue pour les étudiants : suppression de lignes de transport, hausse des coûts de mobilité. En mai 2025, la SIC a mobilisé la résidence « Les Jardins du Trianon » à l'Anse Vata (récemment libérée par l'association Béthanie, que la crise a contrainte à cesser son activité) pour créer une offre de 21 places dédiées aux étudiants en BTS des lycées Escoffier, Lapérouse et Blaise Pascal. La résidence présente l'avantage d'être accessible à pied depuis ces établissements, dans un environnement sécurisé et propice à de bonnes conditions d'études. Les travaux de remise en état, financés sur fonds propres pour 8 MF.CFP, ont permis aux premiers étudiants d'intégrer leurs logements en juin 2025. C'est une réponse concrète. C'est aussi une réponse partielle : le besoin en logements étudiants à prix accessibles dépasse toujours ce que la SIC est en mesure de proposer seule dans ce contexte.



Un partenariat innovant pour accompagner 9 patients du CHS vers l'autonomie

### Un partenariat inédit pour les personnes souffrant de troubles psychiatriques.

Le 27 novembre 2025, la SIC a officialisé un partenariat avec le Centre Hospitalier Spécialisé Albert Bousquet (CHS) et l'Association Gestionnaire des Ateliers Thérapeutiques (AGAT) pour la création de trois villas thérapeutiques à Dumbéa. Ce dispositif permet d'accueillir neuf personnes sortantes du CHS, cliniquement stabilisées mais sans solution d'hébergement, dans un cadre de colocation accompagnée articulant accompagnement thérapeutique, réhabilitation psychosociale et progression vers l'autonomie. Ce partenariat répond à une réalité préoccupante : la crise a aggravé la précarité des personnes souffrant de troubles psychiatriques, dont les parcours résidentiels sont souvent les plus chaotiques. La SIC ne peut pas, seule, répondre à leurs besoins, mais ce partenariat innovant permet d'offrir une solution intermédiaire au secteur médical en libérant des lits hospitaliers. Ce dispositif, construit avec des partenaires spécialisés, est une réponse coordonnée et adaptée.



**Le dispositif « 1<sup>ère</sup> entrée élargi » : accompagner ceux qui travaillent mais restent fragiles.**

Depuis les émeutes, une catégorie particulière de locataires s'est trouvée dans une situation paradoxale : celle des travailleurs précaires (en CDD ou en CDI à temps partiel) dont les ressources sont trop faibles pour

accéder au marché locatif privé, et dont les situations ne correspondent pas toujours aux critères classiques d'attribution du logement social. En 2025, la SIC a travaillé en étroite collaboration avec la Direction de l'emploi et du logement (DEL) de la province Sud pour coconstruire le « dispositif 1<sup>ère</sup> entrée élargi »,

qui propose à ces ménages un accompagnement global : accès au logement, aide financière à l'entrée (50 000 F.CFP en moyenne), suivi personnalisé. Mis en place en octobre 2025, le dispositif a bénéficié à 16 familles sur les 6 premiers mois, avec pour objectif de toucher 50 familles au bout de la première année.

*Des réponses innovantes mises en place pour les publics les plus fragiles, néanmoins insuffisantes au regard de l'ampleur des besoins.*

**21**

nouvelles places en résidence étudiante.

**9**

places en villas thérapeutiques (partenariat CHS/AGAT).

**16**

familles bénéficiaires du dispositif « 1<sup>ère</sup> entrée élargi » de la province Sud sur les 6 premiers mois.

**CE QUI N'A PAS PU ÊTRE FAIT**

La transparence impose de nommer ce qui est resté hors de portée. Les projets de rénovation urbaine des résidences de Tindu et Pierre Lenquette ont complètement été remis en question. Les investissements initiés en 2022-2023 dans les quartiers de Dumbéa-sur-mer, Magenta Tours et Tuband avec des cofinancements État / province Sud ont été suspendus et seront vraisemblablement revus à la

baisse. Le contexte 2025 (réductions des moyens, aussi bien humains que budgétaires, priorisation des actions) n'a pas permis de résorber le stock de réclamations techniques. Le nombre d'opérations de lutte contre les nuisibles et d'entretien d'espaces verts a été réduit. Des familles en situation de grande précarité n'ont pas pu être accompagnées aussi vite ou aussi bien qu'elles l'auraient mérité. Face à

l'ampleur de la paupérisation (9 600 ménages bénéficiaires de l'aide au logement en 2025, 267 dossiers de surendettement déposés en 2025 à l'IEOM contre 103 en 2024), les actions engagées ont constitué un filet, non un rempart. C'est dans cet écart, entre ce qui a été fait et ce qui aurait été nécessaire, que se mesure le vrai coût social de la crise pour la Nouvelle-Calédonie.

## PARTIE 3

# Sans cesse s'adapter pour assurer la mission

La crise de mai 2024 n'a pas seulement mis la SIC à l'épreuve opérationnellement. Elle a failli l'emporter. La SIC a dû faire face à un double choc : l'effondrement de ses recettes et la hausse mécanique des besoins auxquels elle est censée répondre. Survivre a exigé des décisions difficiles, des renoncements et une transformation profonde du fonctionnement de l'entreprise.



## Pérennité financière face à l'effondrement

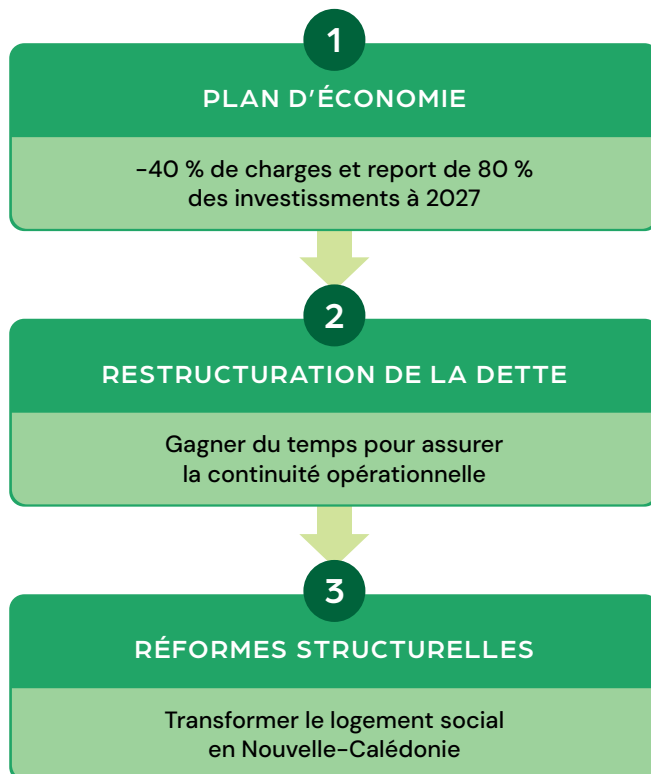
La situation financière de la SIC était fragilisée avant même le 13 mai 2024. La crise du secteur nickel, la hausse des coûts d'exploitation et une vacance structurelle persistante avaient déjà conduit, fin 2023, à l'adoption d'un plan d'urgence. Les émeutes ont rendu ce plan caduc en quelques semaines, contraignant la SIC à pivoter vers un véritable plan de sauvetage plus radical, plus urgent et toujours en cours.

### CE PLAN S'APPUIE SUR TROIS PILIERS

- **Le premier, budgétaire** : réduction des dépenses d'exploitation de 40 % et report de 80 % des investissements prévus, avec une hypothèse de reprise à 2027.
- **Le deuxième, financier** : négociations avec l'AFD et la Banque des Territoires pour obtenir un moratoire sur trois échéances de remboursement, le renouvellement d'une ligne de trésorerie et l'ouverture d'un réaménagement global de la dette. Ces mesures permettent d'obtenir du temps sans résoudre la situation : en différant les échéances, la SIC assure la continuité de sa mission en attendant les réformes.
- **Le troisième, institutionnel** : proposition aux pouvoirs publics d'un plan de réformes structurelles pour transformer le secteur du logement social en Nouvelle-Calédonie.

Les deux premiers piliers ont été menés à bien en 2024-2025 avec l'appui des partenaires financiers. Le dernier pilier relève des partenaires institutionnels, avec lesquels de nombreux échanges ont eu lieu depuis 2022 sur ce sujet des réformes. La question est désormais de les mettre en œuvre (cf. chapitre 4 en page 18).

*La solvabilité a été provisoirement sauvegardée. La SIC a stabilisé à court terme une situation qui aurait pu devenir incontrôlable. Il faut maintenant construire la suite.*



**-40 %**  
sur les charges courantes.

**-80 %**  
sur les investissements.

## L'organisation de la SIC: de profondes mutations en accéléré

*Survivre financièrement impliquait de redéfinir ce que la SIC peut (et doit) faire avec des moyens réduits. Cette redéfinition n'a pas été un exercice théorique. Elle s'est traduite par des arbitrages concrets, qui ont eu des conséquences directes sur les locataires et sur les équipes.*

**Recentrage sur les obligations incompressibles.** La SIC a établi une doctrine claire : seules les dépenses relevant des obligations minimales du bailleur, de la sécurité des personnes et de l'hygiène minimale sont honorées. Tout le reste : entretien préventif, travaux d'embellissement, rénovations / réhabilitations, projets de développement a été suspendu, réduit ou annulé. Le Comité Achat et Performance, réuni chaque semaine depuis juillet 2024, a permis d'arbitrer en temps réel les engagements de dépenses.

**La nécessaire diffusion des compétences en matière de recouvrement.** L'explosion des impayés depuis mai 2024, avec une augmentation d'un milliard de francs du stock d'impayés, a contraint la SIC à faire du recouvrement une compétence partagée par l'ensemble des équipes en contact avec les locataires, et non plus cantonnée à un service dédié. Cette évolution s'est accompagnée d'un renforcement du pilotage contentieux, visant à intervenir précocement, mieux articuler l'accompagnement social avec le traitement des impayés et fiabiliser les procédures précontentieuse et contentieuse. Un programme d'accompagnement interne déployé à partir de mars 2025, a permis de

porter de 6 à 16 le nombre de collaborateurs formés à la gestion de l'impayé au sein de la direction de la clientèle. Cette montée en compétences s'est accompagnée de la mise en place d'une « commission impayés » hebdomadaire, d'un contact proactif avec les locataires en difficulté, et de l'activation systématique des dispositifs d'aide disponibles



(ouverture des droits), aides au logement territoriales, fonds social d'urgence, dispositifs d'accompagnement provinciaux. Ces évolutions sont le fruit d'un travail collectif intense, mené dans un contexte humainement difficile pour les équipes comme pour les locataires.

**Des renoncements qu'il faut nommer.** La réduction des effectifs de 155 à 125 collaborateurs (effectif en mars 2025) et la contraction des budgets d'entretien ont des conséquences tangibles que la SIC déplore. Les dépenses d'entretien ont reculé de 50 % par rapport au niveau de 2022-2023. La dette technique du patrimoine s'alourdit. Des projets de réhabilitation programmés ont été abandonnés. Signaler ces effets avec transparence est la condition d'un dialogue responsable avec les locataires, les partenaires et les institutions. Car il faut reconnaître qu'elle dégrade le cadre de vie des locataires et donc que la mission du logement social est mise en difficulté face à ces derniers.

**125**

collaborateurs au 31 décembre  
(contre 155 un an plus tôt).

**1 MdF.CFP**

d'augmentation du stock d'impayés  
depuis la crise de 2024.

## Modernisation de la relation client

*La réduction des moyens humains et financiers imposait de repenser la manière dont la SIC interagissait avec les locataires et ses prospects. Certaines des pratiques héritées du passé n'étaient plus optimales, elles supposaient des ressources et une organisation que la crise a rendues intenables. Les nouvelles pratiques ne sont pas parfaites mais correspondent à la réalité du moment, avec pour fil conducteur un principe simple : concentrer la présence humaine là où elle est irremplaçable, et automatiser ou digitaliser ce qui peut l'être. La crise a aussi été une opportunité d'accélérer l'innovation à la SIC.*

**Un nouveau site internet centré sur le parcours client.** Mis en ligne le 10 avril 2025, le site [www.sic.nc](http://www.sic.nc) représente un changement de logique dans la relation avec les demandeurs de logement. Au lieu de contraindre les prospects à se déplacer en agence, le site leur permet d'accéder en temps réel à la liste des logements disponibles correspondant à leur situation, ainsi qu'à une simulation de l'aide au logement à laquelle ils peuvent prétendre. Les informations collectées alimentent automatiquement un outil de suivi des prospects, permettant aux équipes commerciales de concentrer leur temps sur le traitement de la demande et la proposition d'un logement adapté. Ce changement répond aussi à une contrainte objective : dans un territoire où les transports en commun se sont raréfiés et où les coûts de déplacement pèsent sur les ménages les plus modestes, réduire les démarches en présentiel n'est pas un recul du service. C'est une adaptation à la réalité de la mobilité des locataires.



**SIC-Bot, un assistant virtuel disponible 24h/24.** Depuis juin 2025, un chatbot intégré au site internet prend en charge les questions de premier niveau des internautes : informations sur les démarches, les résidences, les aides disponibles. Cet outil poursuit un double objectif : améliorer l'expérience des usagers en leur offrant une réponse immédiate à toute heure, et réduire la pression sur le centre de relation client. Comme tout nouvel outil, SIC-Bot s'améliore progressivement. Il ne remplace pas la relation humaine ; il permet d'allouer davantage de temps pour les situations qui l'exigent vraiment.

*Une opportunité pour accélérer la modernisation de la SIC, notamment sur le plan digital, pour concentrer la présence humaine là où elle est irremplaçable.*



### Le SMS comme outil phare d'échange direct avec le client

La communication avec les locataires est facilitée par une plateforme SMS profondément renouvelée, qui constitue l'un des outils les plus utilisés de la modernisation de la relation client. Utilisée depuis 2018 pour les relances automatiques, la plateforme a connu en 2025 d'importantes évolutions pour la transformer en un outil structuré, sécurisé dans le respect du RGPD et sensiblement plus performant. Trois types d'envoi sont désormais disponibles :

- messages immédiats pour les communications générales (coupure d'eau, permanence de proximité...)
- messages personnalisés pouvant intégrer par exemple le nom du client ou de la résidence, une adresse, un montant...
- messages permettant d'inclure un lien vers un document PDF (courrier par exemple) ou un questionnaire, avec suivi d'ouverture en temps réel, une alternative plus rapide et moins coûteuse au courrier papier.

Les premiers résultats sont probants : lors d'une campagne de relance sur les attestations d'assurance, le taux de conformité est passé de 35 % à 50 % après l'envoi. Un sondage adressé aux étudiants en décembre 2025 a obtenu 82 % de réponses en 48 heures. Le SMS, dont le taux d'ouverture est structurellement supérieur à celui des courriers papier ou des e-mails, s'impose progressivement comme un canal structurant de communication avec les locataires, à la fois pour informer, relancer et recueillir des retours au moyen de sondages.



### La réorganisation des permanences : proximité malgré tout.

La perte de trois agences incendiées (deux en mai 2024 et une en janvier 2025 à Koné) et la nécessité de garantir la sécurité des agents ont conduit à revoir profondément l'organisation des permanences. Des points d'accueil décentralisés ont été déployés au plus près des résidences, y compris dans des communes éloignées via le partenariat avec des agences OPT (points conseil numérique), avec plusieurs mairies, ainsi qu'avec EEC Engie et la Direction de l'emploi et du logement de la province Sud. Cette organisation a permis de maintenir une présence physique sur l'ensemble du territoire, dans des conditions où beaucoup d'acteurs publics et privés avaient cessé toute représentation. 89 permanences ont eu lieu en 2024 et 103 en 2025.

### Maintenir le lien humain là où il compte.

La digitalisation n'est pas une fin en soi, et la SIC reste au contact, présente sur le terrain et disponible. Les locataires les plus fragiles (personnes âgées, ménages sans accès à internet, familles en situation de détresse aiguë) ne peuvent pas être renvoyés vers un site web ou un chatbot. Le maintien des permanences physiques, le renforcement du contact proactif en cas d'impayés, les visites de terrain des gestionnaires de sites : autant de pratiques qui ont été préservées, précisément parce qu'elles constituent le cœur du métier de bailleur social. La modernisation de la relation client ne signifie pas la déshumanisation de la relation locataire. Elle signifie choisir, avec humanité, où la présence fait la différence et s'y concentrer.

**156 600**  
SMS envoyés en 2025

**89**  
permanences de  
proximité en 2024

**103**  
permanences de  
proximité en 2025

## PARTIE 4

# Plaider, le logement social comme bien commun

Après le choc économique et social qu'a connu la Nouvelle-Calédonie en 2024, l'ensemble des acteurs attendent la refondation de son modèle économique et social. A court terme, les attentes se concentrent sur la survie des fondamentaux et, à plus long terme, les attentes sont celles, plus communes, d'une trajectoire stable et a minima prévisible dans un environnement pacifié.



Concrètement pour la Nouvelle-Calédonie, la « refondation » signifierait un changement profond et peut-être même systémique pour reconstruire les fondations politiques, sociales, économiques ou institutionnelles du territoire.

En tant que bailleur social, la SIC est, par définition, un acteur central de la protection sociale des Calédoniens et doit donc prendre une part active dans cette refondation. Le plan de survie mis en œuvre au lendemain des événements de mai 2024 est déjà en soi une contribution considérable à cette refondation puisqu'il a permis de maintenir plus de 8 500 familles (soit plus de 23 000 Calédoniens) dans leur logement malgré tout. Cela s'est fait au prix de nombreuses « coupes » (baisse de la qualité de service, plan social, augmentation des impayés, etc.) qui, associées aux faiblesses structurelles du secteur déjà connues avant 2024 et à la perspective incertaine d'un redémarrage économique, compromettent tout plan de redressement de la SIC.

**Un plan de redressement de la SIC signifie simplement continuer à pouvoir accompagner les Calédoniens en situation de précarité résidentielle dans un logement et un cadre de vie décent. Un tel plan doit donc nécessairement s'emparer de plusieurs questions :**

- 1. S'entendre sur la nécessité de loger, et subsidiairement qui loger (qui relève de choix politiques) ?**
- 2. Comment maintenir un parc décent ?**
- 3. Un cadre de vie décent étant le résultat d'une co-production de plusieurs acteurs (provinces, mairies, forces de l'ordre, associations), comment s'assurer que la politique d'un bailleur social joue une partition juste dans cette co-production ?**

## L'utilité du logement social : se loger pour couvrir les besoins de base et sortir d'une logique de survie

Les situations de précarité résidentielle sont difficilement quantifiables à l'échelle de l'agglomération nouméenne, mais un nombre important de ménages ne peut plus prétendre à un logement décent pour des raisons financières.

À l'échelle de la SIC, les signes de situations d'extrême pauvreté explosent depuis la crise :

- Doublement des situations d'extrême pauvreté : 9 à 19 % des ménages logés,
- À dire d'experts, plus de 900 personnes vivraient à la rue à Nouméa, alors que seulement 66 places sont ouvertes en hébergement d'urgence,
- Depuis la crise, 100 familles en moyenne quittent le parc social de la SIC chaque mois (pour 50 arrivées), 45 % d'entre elles le font pour des raisons financières,
- Le nombre de locataires surendettés a progressé de 159 % en un an.

Ces chiffres recouvrent un ensemble de situations dramatiques qui mettent à mal les solidarités familiales et le vivre ensemble qui fondent la société calédonienne :

- Le lien à l'emploi est fragilisé par l'impossibilité, pour de nombreux ménages aux ressources trop modestes, d'accéder à un des logements vacants du territoire.
- Le déficit de transport public, l'éloignement et les distances à parcourir font obstacles à la poursuite des formations et à la recherche d'emploi.
- Les effets sont délétères sur la scolarité des enfants, les études et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, ainsi que sur la santé.
- Le mal logement et le sans-abrisme augmentent les risques de consommations addictives, de violences intrafamiliales et de mortalité prématurée. C'est un problème public d'ampleur qui avive aussi les tensions sociales et alimente le sentiment d'insécurité.
- Être logé couvre les besoins de base (intimité et sécurité) et permet de sortir d'une logique de survie. Cependant, pour loger des personnes en grande précarité et/ou très vulnérables, un logement social seul ne suffit pas.

Autour de ces situations, une réponse interinstitutionnelle coordonnée est nécessaire pour que les bailleurs puissent assurer pleinement leur rôle social, tout en préservant les fondamentaux d'une gestion durable, d'un point de vue financier, patrimonial, social et urbain.



La fresque "nous sommes demain" réalisée en août 2025 par des élèves de l'école Guy Champmoreau à Tuband

## La SIC tient son rang, assume ses responsabilités

La SIC est pleinement consciente d'être au cœur de débats politiques concernant sa responsabilité présumée dans le déclenchement des émeutes, débats qui influencent naturellement les solutions envisagées pour le secteur. Cela ne signifie pas qu'elle souhaite s'engager dans ces discussions, mais plutôt qu'elle reconnaît, à l'instar de tout bailleur, sa part de responsabilité dans la stabilité sociale du territoire.

Il serait tentant de se cacher derrière la beauté de la mission d'intérêt général que porte la SIC. Mais la noblesse d'une cause ne suffit malheureusement pas à la rendre intouchable. En Nouvelle-Calédonie, la SIC doit faire face à des critiques, à des insatisfactions, à des attentes. Certains locataires se sentent délaissés, des riverains s'agacent

du manque de tranquillité, et il y a, malheureusement, des publics que la SIC ne peut pas loger. C'est la réalité du terrain, brute, parfois inquiétante.

Les équipes de la SIC en sont parfaitement conscientes. C'est pour ces raisons qu'elles construisent depuis plusieurs années, des propositions et plans d'actions réalistes :

- l'adoption en 2022 d'une stratégie « lien social » qui renvoie à la capacité du logement à créer de la stabilité, du voisinage, de la solidarité et de la cohésion dans les quartiers,
- depuis 2022, les propositions à son Conseil d'administration et à la Nouvelle-Calédonie de pistes de réformes pour le secteur,
- contributions en 2024 au « Plan de Sauvegarde de refondation et

de reconstruction de la Nouvelle-Calédonie »,

- et enfin nombreuses contributions depuis 2025 auprès de la Mission interministérielle pour la Nouvelle-Calédonie.

L'idée n'est pas d'imposer une vision, mais d'alimenter un débat, de proposer des solutions, et surtout, de rappeler que la question sociale ne disparaîtra pas sous des décisions techniques (démolitions, ventes, etc.). La SIC a montré qu'elle était capable de se restructurer radicalement ces deux dernières années, parfois dans la douleur, mais cela a permis d'assurer la continuité de sa mission. Il faut désormais qu'un consensus plus large accepte de porter l'urgence d'investir dans le logement social.

## Plan de redressement

Le plan de redressement devra répondre à trois questions :

- qui loger ?
- comment maintenir un parc décent ?
- comment co-construire avec les partenaires les conditions d'un habitat décent ?

## Le logement social, un levier pour apaiser les tensions et un moteur de l'investissement

Depuis 2016, le taux d'occupation du parc de la SIC connaît une dégradation constante passant de 93 % à 76 %, ce qui a amené la SIC à livrer sa dernière opération neuve en 2020. Sans questionner les conditions de marché (offre : défiscalisation privée, etc/demande : solvabilisation des ménages), cette évolution est notamment le signe visible d'une inadéquation du parc à la demande :

- formes urbaines stigmatisées (grands ensembles, barres) – sans solution locale d'intervention (type ANRU) ;
- tailles de logements, équipements et structure du parc inadaptés à l'évolution démographique (vieillesse, ménages plus petits, plus de familles monoparentales) ;
- dans ce contexte, maintenir des immeubles sous-occupés renchérit fortement les coûts de maintenance et d'exploitation (le « vide » étant occupé par des usages indésirables). En fonction des situations rencontrées, plusieurs pistes sont étudiées et seront validées avec les collectivités.

Cette situation est en grande partie due à une dette technique accumulée depuis la fin des années 2010 du fait d'arbitrages rendus nécessaires par les faiblesses du modèle économique des organismes de logement social qui entravent leurs capacités d'autofinancement.

La dette technique désigne l'ensemble des coûts différés liés à l'entretien, la modernisation ou la mise aux normes des logements et des infrastructures d'un bailleur social. Ces coûts ont été « différés » car même si les travaux étaient planifiés (ex : Plan Stratégique de Patrimoine de 2023), la SIC a été dans l'incapacité de les financer, ce qui peut aggraver leur impact à long terme.

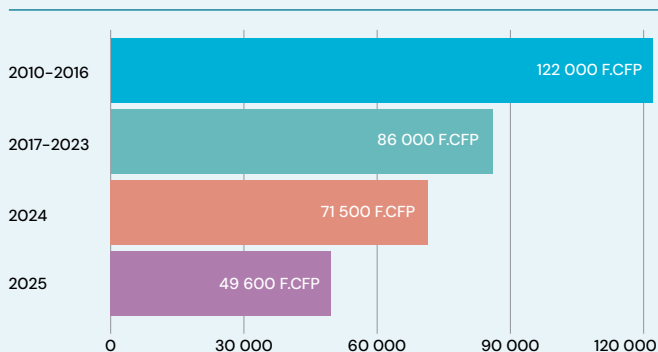
Pour un bailleur social, cela inclut :

- **l'obsolescence des bâtiments** : logements ou équipements (électricité, chauffe-eau solaire) qui ne répondent plus aux normes de décence.
- **les retards d'entretien** : réparations ou mises aux normes non réalisées, entraînant une dégradation progressive du patrimoine immobilier.
- **les adaptations retardées** : vieillissement, confort thermique, typologie des familles.

Donc la priorité doit être donnée à l'investissement ciblé, sachant que pour répondre aux besoins sociaux et refonder le modèle économique et social du territoire, **la disponibilité du logement social peut être un point d'appui précieux**. C'est un outil indispensable pour atténuer les inégalités socio-économiques, réduire les risques sociaux et contribuer à la sécurité des habitants.

### L'effondrement de l'investissement, illustré

INVESTISSEMENT GROS ENTRETIEN, GROSSES RÉPARATIONS, AMÉLIORATIONS EN F.CFP PAR LOGEMENT ET PAR AN (MOYENNE OU EXERCICE)



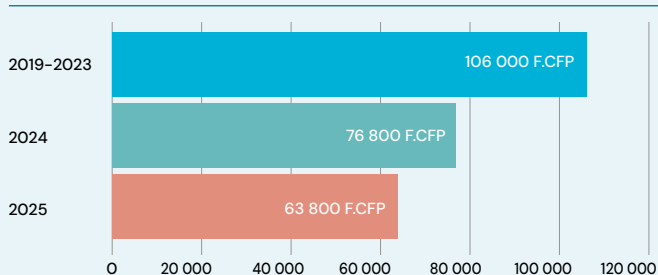
**3,2 à 3,6 MdF.CFP** de sous-investissement cumulé estimé, sur 9 exercices consécutifs (2017-2025).

**-72 400 F.CFP** d'écart 2025 par logement, par rapport à la référence 2010-2016.

**-59,3%** de chute relative 2025 vs référence, soit -59 % par rapport à 2010-2016.



ENTRETIEN COURANT EN F.CFP PAR LOGEMENT ET PAR AN



**809 MF.CFP** de sous-investissement cumulé (2024-2025).

**x3** La SIDR La Réunion réalise 3 fois plus d'entretien par an que la SIC.

**-40 %** contraction budgétaire confirmée par rapport à la période de référence 2019-2023.



**4,4 MdF.CFP**

de dette technique accumulée depuis 2017.

The background image shows a multi-story building with a large, colorful mural on its exterior wall. The mural features stylized palm trees, leaves, and a bird. A person wearing a hat is standing on an orange scissor lift, working on the mural. The scene is set in a tropical environment with palm trees and a clear sky.

## PARTIE 5

# Finances et gouvernance

## Synthèse financière 2024–2025

Le modèle économique de la SIC apparaît aujourd’hui structurellement fragilisé.

Cette situation résulte de l’effet combiné de décisions exogènes anciennes (encadrement des loyers, évolution du marché immobilier) et d’un contexte récent fortement dégradé, marqué par la crise économique et sociale du territoire.

Dans ce cadre, les revenus locatifs se sont contractés sous l’effet de la hausse de la vacance, des impayés et de l’affaiblissement de la solvabilité des ménages. L’exploitation ne permet plus de couvrir l’ensemble des charges, en particulier financières.

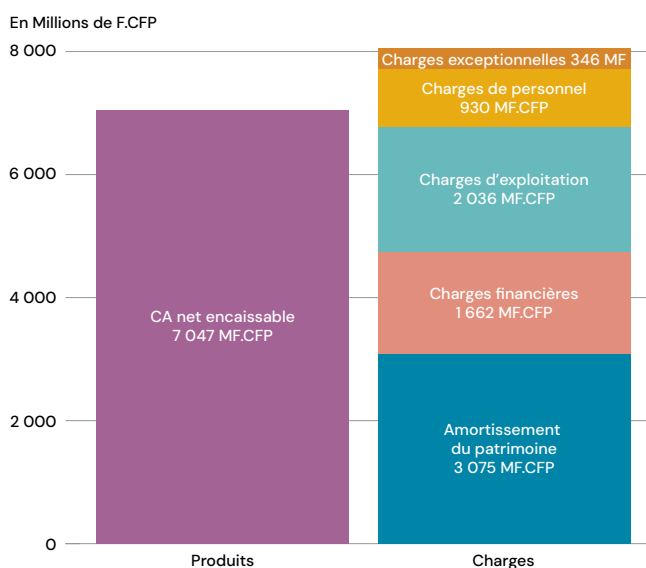
Parallèlement, les reports d’investissement des dernières années ont entraîné une dégradation du parc immobilier, affectant son attractivité et alimentant la vacance. Un cercle défavorable s’installe ainsi entre baisse des revenus et dégradation du patrimoine.

Les actions engagées par la société (réduction des charges, report des investissements, réaménagement de la dette) ont permis de préserver la continuité d’exploitation à court terme, sans toutefois restaurer les fondamentaux économiques du modèle.

À trajectoire inchangée, la soutenabilité financière apparaît désormais incertaine à moyen terme. Dans ce contexte, l’enjeu est de repenser l’équation globale du modèle : taille du parc, niveau d’endettement et capacité contributive des locataires dans un territoire en déprise.

|                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <b>Total Produits</b> .....         | <b>7 047 MF.CFP</b>  |
| <b>Total Charges</b> .....          | <b>8 049 MF.CFP</b>  |
| <b>Résultat Net Consolidé</b> ..... | <b>–1 002 MF.CFP</b> |

### SIC – RÉSULTAT CONSOLIDÉ SYNTHÉTIQUE AU 31 DÉCEMBRE 2025



**Pour 100 francs de loyer encaissé, la SIC perd 14 francs, après avoir notamment consacré 44 francs à l’amortissement du parc immobilier, 24 francs au service de la dette, 29 francs aux charges d’exploitation et 13 francs aux charges de personnel.**

Le déficit de l’année 2025 vient s’ajouter aux déficits cumulés depuis 2017 à hauteur de 6,2 MdF.CFP. La relative résilience financière de la SIC constatée jusqu’à présent provient directement de l’inscription dans le temps très long de son activité : le patrimoine immobilier s’amortit sur 50 ans, les emprunts contractés ont une durée également très longue et les baux signés avec les locataires sont à durée indéterminée. Cela explique que la SIC a réussi à poursuivre sa mission, sans soutien public supplémentaire, malgré les chocs massifs subis avec la crise économique et sociale de ces dernières années : augmentation de la vacance et des impayés et dégradation accélérée de son patrimoine. Cette résilience a été maintenue au fil d’arbitrages parfois douloureux, par exemple quand ils touchent à ses équipes ou au cadre de vie des locataires. Elle n’est néanmoins pas durable.

*La SIC fait un plaidoyer vigoureux et systématique pour permettre à davantage de Calédoniens d’accéder ou de se maintenir dans un logement en bon état.*

## Organisation et effectifs

**Au 31 décembre 2025, la SIC compte 123 salariés, dont 1 alternant.**

L'effectif est réparti comme suit :

- 31 cadres
- 33 agents de maîtrise
- 59 employés

Un taux de féminisation important avec :

- 63 % des emplois occupés par des femmes au global
- 55 % des postes d'encadrement occupés par des femmes

Ancienneté moyenne au 31/12/2025 : 13,3 ans

Âge moyen au 31/12/2025 : 41,9 ans

## Organigramme

Avril 2026



## Composition du Conseil d'administration en 2025

Le Conseil d'administration de la SIC est composé de représentants de ses deux actionnaires : le Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie et l'Agence française de développement (AFD), et d'un administrateur nommé par les deux actionnaires. Sa composition est la suivante :

### ACTIONNAIRES

| AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)                                                    |                                          |                    |                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrateur                                                                             | Identité                                 | Date de nomination | Statut et fonction                                                                                                           |
| 2 Administrateurs désignés par le Directeur Général de l'Agence Française de Développement | M. Laurent FAKHOURY                      | 16/06/2022         | Représentant de l'AFD Paris                                                                                                  |
|                                                                                            | Mme Julie DOITEAU                        | 01/01/2025         | Directrice Adjointe de l'AFD en Nouvelle-Calédonie                                                                           |
| Le Haut-Commissaire de la République (ou le représentant permanent qu'il désigne)          | Mme Catherine MERCKX                     | 31/10/2024         | Commissaire déléguée de la République pour la province Sud auprès du Haut-Commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie |
| Le Directeur des Finances Publiques                                                        | M. David LITVAN                          | 28/12/2021         | Directeur des Finances Publiques                                                                                             |
|                                                                                            | Remplacé par M. François-Xavier SAURIGNY | 01/02/2025         |                                                                                                                              |
|                                                                                            | Remplacé par M. Guillaume DENIS          | 01/10/2025         |                                                                                                                              |
| GOUVERNEMENT DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE                                                      |                                          |                    |                                                                                                                              |
| Administrateur                                                                             | Identité                                 | Date de nomination | Statut et fonction                                                                                                           |
| 4 administrateurs choisis par le gouvernement                                              | M. Petelo SAO                            | 25/08/2021         | Membre de l'assemblée de la province Sud, Président du conseil d'administration                                              |
|                                                                                            | Remplacé par M. Vaimu'a MULIAVA          | 26/03/2025         |                                                                                                                              |
|                                                                                            | M. Joseph BOANEMOA                       | 25/08/2021         | Conseiller en charge du logement au Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie                                                    |
|                                                                                            | M. Franck LICHA                          | 06/11/2024         |                                                                                                                              |
|                                                                                            | Remplacé par Mme Naïa WATEOU             | 26/03/2025         | Membre du Gouvernement de la Nouvelle-Calédonie                                                                              |
|                                                                                            | M. Philippe MICHEL                       | 25/08/2021         | Membre de la province Sud et du Congrès de la Nouvelle-Calédonie                                                             |
| AUTRES ACTIONS                                                                             |                                          |                    |                                                                                                                              |
| Administrateur                                                                             | Identité                                 | Date de nomination | Statut et fonction                                                                                                           |
| Administrateur désigné par l'assemblée générale des actionnaires                           | M. Thierry CORNAILLE                     | 30/04/2024         |                                                                                                                              |



Siège de la SIC  
15 rue Guynemer  
BP 412  
98845 Nouméa

 [sic@sic.nc](mailto:sic@sic.nc)  
 [SICNouvelleCalédonie](https://www.facebook.com/SICNouvelleCalédonie)

[www.sic.nc](http://www.sic.nc)

