

SA d'HLM OZANAM

Schoelcher (972)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-089

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-089
SA d'HLM OZANAM

Schoelcher (972)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-089

SA d'HLM OZANAM – 972

N° SIREN : 303 149 983
Raison sociale : SA d'HLM OZANAM
Président du conseil d'administration : M. Patrick LECURIEUX-DURIVAL
Directeur Général : M. Hugues CADET
Adresse : Pointe de Jaham, 97233 Schoelcher
Actionnaire de référence : Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés	9 926	Nombre de logements familiaux en propriété	9 926	Nombre d'équivalents logements (<i>logements foyers...</i>)	256
-------------------------------------	--------------	--	--------------	---	------------

Indicateurs	OZANAM	Martinique	France entière	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (%)	3,6	4,6	3,0	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (% <i>hors vacance technique</i>)	2,4	2,3	1,5	
Taux de rotation annuel (% <i>hors mises en service</i>)	4,8	5,9	9,5	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% <i>annuel</i>)	1,6	2,7	1,5	(4)
Age moyen du parc (<i>en années</i>)	25	25	38	(2)
POPULATIONS LOGEES				
Locataires dont les ressources sont (<i>en %</i>)				(1)
< 20 % des plafonds	NC	29,0	22,7	
< 60 % des plafonds	NC	59,3	61,1	
> 100% des plafonds	NC	17,7	10,6	
Bénéficiaires d'aide au logement	NC	40,0	46,1	
Familles monoparentales	NC	31,4	21,4	
Personnes isolées	NC	38,5	39,4	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (<i>EUR/m² de surface habitable</i>)	5,0	5,5	5,8	(2)
Taux de créances locatives inscrit au bilan (% <i>des loyers et charges</i>)	11,3	9,1	9,7	(3)
Taux de recouvrement (% <i>des loyers et charges</i>)		98,6		
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (<i>mois de dépenses</i>)	Indéterminable	NC	NC	
Fonds de roulement net global (<i>mois de dépenses</i>)	9,8	NC	3,9	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)		NC	10,9	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Bolero 2016 : ensemble des ESH de France métropolitaine

(4) Evolution entre le 01/01/2013 et le 01/01/2018 pour les références nationales selon les données SOeS

POINTS FORTS :

- ▶ Appartenance à un groupe structuré
- ▶ Patrimoine jeune, en développement, couvrant de nombreux territoires de la Martinique
- ▶ Faible niveau de loyer et niveau de charges maîtrisé
- ▶ Implication dans le fonctionnement social et la tranquillité des résidences
- ▶ Bon entretien des espaces verts et des abords
- ▶ Réserves foncières abondantes, structure financière solide et capacité à investir

POINTS FAIBLES :

- ▶ Organisation peu lisible, fonctionnement dégradé des services et absence de transversalité
- ▶ Information insuffisante du conseil d'administration
- ▶ Contrôle de gestion et pilotage par objectifs insuffisants
- ▶ Insuffisances en matière de contrôle interne, de pilotage et d'utilisation du système d'information
- ▶ Niveaux élevés de la vacance locative et des impayés
- ▶ Proportion importante des recouvrements en espèces
- ▶ Prise en compte insuffisante des publics prioritaires
- ▶ Déficit d'enregistrement des assurances locatives
- ▶ Retard en matière de réhabilitation, de confortement parasismique et de maintenance
- ▶ Défaut de vision prospective (*trésorerie et fonctionnement financier*)

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Irrégularités dans les modalités de passation et d'attribution de certains marchés
- ▶ Non application des dispositions concernant la perte du droit au maintien dans les lieux
- ▶ Enquêtes d'occupation du parc social non fiables et non facturation des pénalités prévues
- ▶ Défauts de connaissance et de suivi des contingents réservés
- ▶ Douze attributions irrégulières de logements sociaux
- ▶ Annexes obligatoires non systématiquement jointes aux baux de location
- ▶ Effectif minimum réglementaire pour la surveillance et le gardiennage non respecté dans 32 ensembles immobiliers de plus de cent logements
- ▶ Périodicité des visites d'entretien des ascenseurs non respectée

Précédent rapport de contrôle : 2010-098 (*juin 2011*)

Contrôle effectué du 15 mars au 8 avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: février 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-089

SA d'HLM OZANAM – 972

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	9
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	9
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.2.3 Commande publique	14
2.2.4 Gouvernance financière	16
2.3 Train de vie de l'organisme	18
2.4 Conclusion	18
3. Patrimoine	19
3.1 Caractéristiques du patrimoine	19
3.1.1 Description et localisation du parc	19
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	20
3.2 Accessibilité économique du parc	21
3.2.1 Loyers	21
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)	23
3.2.3 Charges locatives	24
3.3 Conclusion	26
4. Politique sociale et gestion locative	27
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	35
4.3.1 Enquêtes de satisfaction	35
4.3.2 Concertation locative	35
4.3.3 Traitement des réclamations	36
4.3.4 Gardiennage surveillance	36
4.3.5 Assurances locatives	37
4.4 Traitement des impayés	37
4.4.1 Organisation et procédures	37
4.4.2 Analyse des créances locatives	39
4.4.3 Analyse du recouvrement	41
4.5 Conclusion	41
5. Stratégie patrimoniale	43
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	43

5.2	Évolution du patrimoine.....	44
5.2.1	Offre nouvelle.....	44
5.2.2	Réhabilitations.....	45
5.2.3	Confortement parasismique.....	46
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	47
5.3.1	Des effectifs contraints.....	47
5.3.2	Une organisation peu lisible.....	47
5.3.3	Une activité soutenue et un suivi globalement correct des opérations.....	48
5.3.4	Un calcul des loyers d'équilibre à améliorer au bénéfice des locataires.....	49
5.4	Maintenance du parc.....	50
5.4.1	Entretien du patrimoine.....	50
5.4.2	Exploitation et sécurité du patrimoine.....	51
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	52
5.6	Autres activités.....	53
5.7	Conclusion.....	53
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	54
6.1	Tenue de la comptabilité.....	54
6.2	Analyse financière.....	55
6.2.1	Analyse de l'exploitation.....	55
6.2.2	Gestion de la dette.....	57
6.2.3	Gestion de la trésorerie.....	58
6.2.4	Résultats comptables.....	58
6.2.5	Structure financière.....	58
6.3	Analyse prévisionnelle.....	62
6.4	Conclusion.....	62
7.	Annexes.....	63
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat.....	63
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	64
7.3	Implantation des 9 926 logements familiaux au 31 décembre 2018.....	65
7.6	Dysfonctionnements relevés en matière d'impayés.....	68
7.7	Points comptables devant faire l'objet de corrections.....	70
7.7.1	Manquements comptables.....	70
7.7.2	Imprécisions comptables.....	72
7.7.3	La sécurité comptable.....	73
7.8	Sigles utilisés.....	75

SYNTHESE

La société OZANAM est l'un des trois bailleurs historiques de la Martinique. La région est caractérisée par une baisse démographique mais aussi une modification de la cellule familiale conduisant à une progression du nombre de ménages et des besoins en logement. Le parc privé qui présente des niveaux de loyers élevés, est peu adapté à la demande en matière de typologie et de localisation et accuse une vacance élevée. La population présente des signes de fragilité sociale, de difficulté d'accès à l'emploi, et des revenus en moyenne peu élevés. Ces tendances soutiennent un besoin en logement social.

La gouvernance de la société a subi de nombreux changements ces dernières années, avec notamment l'apparition d'un pilotage renforcé de l'actionnaire principal Action Logement Immobilier. L'organisation comme les effectifs ont dans le même temps peu évolué et des conflits internes, comme de graves dysfonctionnements perdurent. La société ne s'appuie pas suffisamment sur les possibilités offertes par son système d'information (SI) et sur l'automatisation et la digitalisation de ses activités, ce qui nuit à son efficience.

Les loyers pratiqués sont accessibles mais la politique des loyers n'est pas définie. Les services ne maîtrisent pas les marges de manœuvre disponibles vis-à-vis des décisions de financement (*non archivées et non renseignées dans le SI*). En revanche, les niveaux de charges sont globalement maîtrisés (*à noter que les coûts du personnel de proximité ne sont pas récupérés*). Par ailleurs, il ressort que les caractéristiques socio-économiques des locataires ne sont pas connues faute de données fiables issues des enquêtes d'occupation sociale. Le rôle social d'OZANAM ne peut pas être correctement évalué. Cependant, l'application du supplément de loyer de solidarité fait ressortir la présence de nombreux locataires disposant d'un bon niveau de ressources. Pour les attributions comme pour les loyers, le conseil d'administration n'a pas défini de politique. De plus, le public prioritaire n'est pas identifié et le contrôle d'attribution a relevé des irrégularités.

Le personnel de proximité est externalisé et quasi exclusivement mobilisé sur le recouvrement en espèces des loyers. Il ne peut assurer convenablement d'autres missions utiles à la société comme le suivi des locataires en impayés, la surveillance des groupes, le suivi des réclamations et la veille patrimoniale des bâtiments. Le parc a progressé de 750 logements depuis 2014 pour atteindre 9 926 logements au 31 décembre 2018. Il est relativement jeune mais les groupes les plus anciens présentent un retard en matière de réhabilitation et de confortement parasismique. Du fait de particularités climatiques sollicitant fortement le bâti et les équipements, la maintenance apparaît également insuffisante malgré une augmentation des dépenses de la société ces dernières années. La stratégie patrimoniale doit en tenir compte en matière de programmation des interventions sur le parc, tout en répondant aux besoins en nouveaux logements.

OZANAM doit prêter une attention particulière à sa rentabilité d'exploitation, en nette diminution sur la période 2013-2017, du fait d'une progression du chiffre d'affaires des loyers très inférieure de celle de ses charges. En particulier, la vacance locative et les impayés doivent être traités par les instances dirigeantes dans le but d'en réduire l'impact négatif sur le fonctionnement de la société. De nombreux manquements ou imprécisions ont été relevés dans la tenue de la comptabilité et des états réglementaires. Le fonds de roulement net global à terminaison des opérations n'est ainsi pas évaluable. Les coûts de gestion, comme la taxe foncière sur les propriétés bâties, évoluent fortement à la hausse. Cependant, la société dispose encore d'une structure financière solide lui donnant la capacité d'investir pour le développement et l'amélioration du parc.

En raison principalement du recours au dispositif relatif au crédit d'impôt pour le financement de ses opérations locatives neuves, il est nécessaire qu'OZANAM se dote d'un prévisionnel de trésorerie à un an régulièrement actualisé. Elle doit également rédiger, actualiser annuellement et faire valider par le conseil d'administration une étude financière prospective afin de prendre des décisions stratégiques financièrement éclairées et sécurisées. Enfin, pour avoir une vision d'ensemble du fonctionnement financier de la société, les instances dirigeantes doivent se poser la question de la consolidation des comptes avec ceux des diverses structures de portage mobilisées pour les opérations d'investissement défiscalisées.

Le Directeur Général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Lors du précédent contrôle de la MIILOS en 2010 (*rapport n°2010-098, juin 2011*), la gouvernance et l'organisation de la société apparaissaient perturbées par des conflits internes, qui nuisaient à son efficacité. Les multiples prises de décisions de gestion inopportunes et un déficit important de contrôle interne avaient largement contribué à cette situation. La mise en place d'une nouvelle organisation, initiée dans sa réflexion, était dans ce contexte particulièrement impérieuse afin de garantir notamment une meilleure maîtrise des charges de personnel. La qualité du service apporté était bonne et le lien social entre la société et ses locataires contribuait au bon fonctionnement des quartiers d'habitat social. Le patrimoine était dans un bon état d'entretien. La SA d'HLM se montrait dynamique dans sa politique de construction. La tenue de sa comptabilité et ses capacités d'analyse financière devaient toutefois faire l'objet de nettes améliorations. Enfin, il appartenait à la société de mettre fin aux irrégularités constatées concernant ses liens avec l'association OZANAM Loisirs, en garantissant la préservation de ses intérêts

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Les données reprises ici sont essentiellement issues des enquêtes Insee RP2016, DGFiP, RPLS et de l'observatoire de l'habitat de la Martinique.

La société OZANAM fait partie d'un des trois bailleurs historiques de la Martinique qui possèdent un patrimoine de logements locatifs sociaux à peu près équivalent. Son agrément qui porte sur la région Martinique a été renouvelé le 21 décembre 2014. En 2016, la Martinique compte 376 480 habitants, ce qui représente un recul de sa population de 0,8 % en moyenne par an entre 2011 et 2016 d'après le recensement de l'Insee, contre une augmentation de l'ordre de 0,4 % pour la France métropolitaine. Ce recul s'explique par une faible progression du solde naturel (0,3 % en moyenne par an), qui ne compense pas le déficit lié aux migrations (-1,2 % en moyenne). Le nombre de ménage subit en revanche une hausse moyenne de 0,7 % par an sur la même période, du fait de changements dans la structure familiale conduisant à une réduction de la taille des ménages. Si un tiers des ménages est composé d'une seule personne, les ménages de quatre personnes ou plus représentent près d'un cinquième des ménages. La part des familles monoparentales est particulièrement élevée puisqu'elle représente un quart des ménages (contre 9 % au niveau national). À l'inverse, la part des couples sans enfant est particulièrement faible, avec 17 % contre 27 % au niveau national.

Avec près d'un tiers de moins de 25 ans, la Martinique possède une population relativement jeune. Néanmoins, le territoire connaît un important vieillissement de sa population puisque la part des 65 ans et plus est passé de 12 % à 18 % entre 1999 et 2015. De nombreux indicateurs témoignent d'une grande précarité des ménages. Le taux de chômage¹ s'élève à 18 % en 2018 contre 9 % au niveau national, et le taux de pauvreté à 30,9 % contre 14,2 %. La Martinique ne compte que 35 % de foyers fiscaux imposés (contre 46 % en moyenne en France), et 60 % des foyers sont couverts par des allocations de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF). En 2016, le département de la Martinique compte 211 621 logements sur son territoire présentant un fort taux de vacance (15,6 %). Ce niveau de vacance est nettement supérieur à la moyenne nationale (9,6 %), il touche particulièrement les logements de petite taille en lien avec une rotation plus forte de ces derniers. Avec un parc privé dégradé estimé entre 6 et 10 000 logements, soit 3 à 5 % du parc total, l'habitat indigne est par ailleurs très prégnant². Le parc de logements progresse en moyenne de 1,5 % par an depuis 2010, ce qui situe la Martinique dans le top 5 des régions dans laquelle la croissance annuelle du nombre de logements est la plus forte. La part de logements sociaux dans les résidences principales est comparable à celle observée au plan national. Les communes de Fort-de-France et Le Lamentin concentrent 47 % de ces logements sociaux. Malgré une baisse démographique, la demande de logement social est stable depuis plusieurs années autour d'environ 11 000 ménages demandeurs.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le capital social de la société est composé de 50 798 actions d'une valeur nominale de 16 euros³ (cf. Tableau 1). L'actionnaire principal, Action Logement Immobilier (ALI), détient 55 % du capital. La ville de Fort-de-France en détient 12,34 %.

¹ Au sens du bureau international du travail

² Source : Plan de Lutte contre l'Habitat Indigne en Martinique 2017-2020, Pôle Départemental de lutte contre l'Habitat Indigne mai 2017

³ Le capital social est inchangé depuis l'assemblée générale extraordinaire du 28 juin 2000, qui a procédé à la dernière augmentation (l'AGE du 5 juin 2001 a acté le passage à l'euro)

Tableau 1 : Composition de l'actionnariat

Collèges	Nombre d'actionnaires	Nombre d'actions détenues	Valeur en euros	% du capital
Actionnaire de référence (Action Logement immobilier)	1	28 035	448 560	55,19%
Collectivités locales (CTM, CACEM, CAESM)	3	8	128	0,02%
Représentants des locataires	3	3	48	0,01%
Ville de Fort-de-France	1	6 269	100 304	12,34%
Autres actionnaires	167	16 483	263 728	32,45%
Total	175	50 798	812 768	100,00%

Source : données OZANAM transmises le 23 janvier 2019 (DAF)

Le nombre d'administrateurs composant le conseil d'administration (CA) a évolué sur la période contrôlée. Il est composé de 18 membres depuis l'assemblée générale ordinaire du 19 décembre 2017. Deux représentants du comité d'entreprise assistent aux séances. Il est présidé par M. Patrick Lecurieux-Duval⁴ depuis le 24 mai 2017, en remplacement de M. Marceau Jobello. Il se réunit régulièrement (*quatre à six séances par an*), avec une bonne assiduité des membres (*82 % de présence physique en moyenne sur quatre ans*). Les procès-verbaux, détaillés, retracent la tenue de débats et une bonne implication des administrateurs. Ils disposent pour cela d'information assez sommaire, la société n'ayant pas au moment du contrôle instauré d'outils de pilotage et de suivi d'activité fiables et performants. Des tensions sont apparues au sein du CA en lien avec la stratégie du nouvel actionnaire principal, Action Logement Immobilier. Les points de débats sont notamment relatifs au versement de dividendes, l'augmentation des attributions au profit de salariés, ou la politique de vente des logements⁵.

Par délibération du 3 juillet 2017, le CA a décidé la création de trois comités⁶ et reconduit le bureau. Lors de la séance du 24 avril 2018, et à la demande du groupe Action Logement qui souhaite uniformiser la comitologie au sein des ESH filiales, le CA a décidé de dissoudre le bureau et de modifier les comités existants. Trois nouveaux comités sont créés (*comité d'audit et des comptes, comité des nominations et rémunérations, comité d'investissements*), le comité d'orientation stratégique étant prolongé jusqu'à l'adoption du projet d'entreprise (*en cours au moment du contrôle*).

Trois directeurs généraux se sont succédé depuis le dernier contrôle. M. Hugues Cadet assume cette fonction depuis le 16 novembre 2018. L'instauration d'un comité directeur est récente (*14 juin 2018*).

Sur la période contrôlée (2014-2018), l'absence de décisions stratégiques des directions générales successives nuit au fonctionnement et aux intérêts de la société. À titre d'illustration, de nombreux audits externes ont été commandités par les directions générales⁷ successives, sans que ces dernières ne prennent en compte les recommandations et décident de modifications structurelles dans l'organisation, les procédures ou les pratiques au sein de la société. Les résultats et principaux constats n'ont, pour certains, même pas été communiqués aux directeurs concernés. Les faiblesses mises en évidence, ainsi que de graves dysfonctionnements sont connus mais peu de moyens sont mis en œuvre pour les résoudre. Un impayé locatif

⁴ Délégué général du Mouvement des entreprises de France (MEDEF) de la Martinique

⁵ Cf. notamment PV de CA du 19 décembre 2017 et du 24 avril 2018

⁶ Comité d'orientation stratégique (COS) pour définir le projet d'entreprise, le comité d'audit et des comptes (analyse du budget et des comptes avant leur présentation au CA), et le comité d'évaluation et de suivi des achats (activité de la CAO, plan de financement).

⁷ Traitement des impayés, processus de clôture comptable, audit des systèmes infrastructures système et réseau,

concernant un EPHAD, d'un montant d'environ un million d'euros, persiste sans qu'aucune action vigoureuse ne soit mise en œuvre. D'autres illustrations sont développées dans le présent rapport. Dans sa réponse, la société indique que les recommandations issues des audits sont désormais planifiées et font l'objet d'un suivi régulier.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.2.1 Organisation générale

L'organisation de la société a évolué depuis le dernier contrôle, avec notamment la création d'une grande direction métier (*direction des services de la clientèle en charge de la gestion locative et patrimoniale*) et d'une direction des affaires administratives et financières. La société est par ailleurs caractérisée par une concentration du personnel au siège situé proche de Fort-de-France (*90 % des effectifs, pour une médiane nationale à 40 % selon le DIS 2017*). Elle ne possède pas d'agence ou antenne et dispose uniquement de quelques bureaux dans les plus grandes résidences. Cette organisation est peu efficiente compte-tenu des temps de parcours entre le siège et les résidences souvent éloignées. Les correspondants de site sont de plus contraints de se déplacer au siège tous les matins, pour ensuite retourner sur leur secteur d'activité, même si ce dernier est proche de leur domicile. Aucune souplesse d'organisation pour les agents concernés ou recherche d'efficacité pour les services ne sont recherchées. Cependant, la gouvernance est engagée dans un projet d'entreprise depuis décembre 2017 associant les collaborateurs et des personnalités extérieures. Une nouvelle organisation, au service de ce projet, est en cours d'élaboration au moment du contrôle.

L'organisation de la société manque de lisibilité, les services fonctionnent en silos, sans coordination, et dans une ambiance de travail dégradée. Le précédent contrôle pointait des tensions très vives dans la gouvernance et au sein des salariés sous la direction de M. Guy Louison puis de M. Raymond Billard. Des primes importantes accordées à certains salariés sans transparence, et des promotions internes à d'autres, ont débouché sur de nombreux conflits internes entre les salariés, et entre les services. Une méfiance des anciennes directions générales à l'égard de certains salariés peut expliquer certains constats effectués lors du contrôle et notamment l'absence d'informatisation et d'accès au progiciel de gestion du personnel de proximité. Cette situation, héritée du passé, perdure aujourd'hui du fait du faible « turn-over » opéré depuis. Ces tensions ont des répercussions dans le fonctionnement global de la société, les services ayant de grandes difficultés à travailler de concert et reportent les uns sur les autres la responsabilité des dysfonctionnements observés. Un comité de direction n'a été mis en place qu'à partir de 2017, illustrant notamment une absence de coordination générale, de travail en équipe et de transversalité. Les contours des missions des services et des postes ne sont pas clairement établis. Les difficultés rencontrées par les salariés ne sont pas prises en compte. À titre d'illustration celles liées à l'utilisation du progiciel interne et remontées à la hiérarchie ne font pas l'objet de prise de décision ou d'arbitrage, et peuvent ainsi conduire à des stratégies d'évitement des collaborateurs qui contournent les règles de gestion. Il en résulte une certaine résignation et démotivation de certains salariés qui n'est pas propice pour affronter les nouveaux enjeux inhérents au secteur du logement social en Martinique.

Au-delà d'une réorganisation profonde des services et de la mise en œuvre de nouvelles procédures de travail plus rigoureuses, la nouvelle direction générale doit clairement définir les missions et la stratégie de la société. Cela nécessite l'adhésion du personnel, une amélioration du service rendu aux locataires, une meilleure efficacité et une plus grande autonomie des collaborateurs. Un contrôle interne et un contrôle de gestion (*pilotage par objectif*) doivent être mis en place (*cf. ci-après*).

Dans sa réponse, la société indique que, consciente de la nécessité de gagner en efficience, elle a lancé, en décembre 2017, un projet d'entreprise coconstruit avec des participants internes et externes. Ce projet d'entreprise a été validé par le conseil d'administration (*aucune délibération n'est néanmoins transmise*). Elle précise qu'une nouvelle organisation est en place, basée sur le principe de la subsidiarité et de la proximité avec les clients et les territoires. Enfin, elle précise que ce « plan de transformation et de croissance » de l'entreprise s'appuiera sur un programme de développement des compétences des collaborateurs.

2.2.2.2 Evolution des effectifs

Les effectifs n'ont pas évolué depuis 2013 et s'établissent à 89 salariés au 31 décembre 2018 (*cf. Tableau 2*). La structuration des effectifs s'est en revanche modifiée avec une baisse du nombre de gardiens et une augmentation du nombre d'employés. Sept gardiens ont évolué vers des postes de correspondant de site (*employés*). OZANAM s'appuie de plus en plus sur des sociétés extérieures, dans le cadre de missions de « conciergerie », pour assurer la gestion de proximité de ses groupes immobiliers (*37 ETP, cf. 4.3.4*).

Tableau 2 : Evolution des effectifs

<i>En équivalent-temps-plein au 31 décembre</i>						
Catégorie de personnel	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadres	17	17	18	18	16	17
Maîtrise	31	31	31	32	34	32
Employés	27	28	29	29	30	31
Gardiens (a)	13	12	10	10	9	8
Employés d'immeuble (b)	0	0	0	0	0	0
Ouvriers régie (c)	1	1	1	1	1	1
% personnel de proximité (a)+(b)+ (c) / (d)	16%	15%	12%	12%	11%	10%
Total (d)	89	89	89	90	90	89

Sources : données transmises par la société (04/04/2019, service RH)

En dehors du personnel sur site, très réduit en raison des missions externalisées, le ratio d'effectifs ramenés au nombre de logements gérés (*nombre d'ETP/1000 logements*) pour le personnel en charge de tâches « administratives » est faible au sein d'OZANAM (*8,2 ETP/1000 logements contre 10,5 pour les SA hors Ile-de-France, source DIS 2017*). En intégrant le personnel des sociétés de « conciergerie », le ratio reste toujours faible (*12,7 contre 15,3 ETP/1000 logements pour les SA hors Ile-de-France, source DIS 2017*).

2.2.2.3 Politique salariale

Malgré un effectif resserré, les frais de personnel ramenés au logement s'inscrivent dans les médianes du secteur (*cf. § 6.2.1*). Les salaires de bases sont en effet nettement supérieurs aux références du secteur, avec des écarts à la hausse variant de 26 à 56 % selon la catégorie de personnel pour une moyenne de 43 % (*cf. Tableau 3*). Les spécificités des sociétés ultra-marines ne peuvent expliquer ces écarts, toutes caractéristiques égales par ailleurs (*âge, nombre de personnes dans le ménage, activité, diplôme*), un ménage de Martinique dispose d'un revenu disponible par unité de consommation de 17 % inférieur à celui d'un ménage de province⁸. L'ancienneté médiane du personnel d'OZANAM, légèrement plus élevée que les références (*25 % environ*), ne peut également expliquer ces écarts. En revanche, de nombreuses hausses de

⁸ Source : Les inégalités de revenus entre les DOM et la métropole, INSEE PREMIERE n°1279, février 2010

salaires ont été réalisées dans le cadre des négociations annuelles ou à l'issue de mouvements sociaux (cf. § 2.2.2.4).

Tableau 3 : Salaire brut de base mensuel médian par statut et par âge

En euros

Catégorie de personnel	Employés		Agents de maîtrise		Cadres	
	H	F	H	F	H	F
OZANAM	2 222	2 605	3 052	3 128	5 465	4 238
Hors Ile de France	1 679	1 742	2 100	2 111	3 500	3 220
France	1 687	1 749	2 047	2 137	3 562	3 306

Sources : dossier individuel de situation, ESH, 2017

Par ailleurs, les salariés bénéficient ou ont bénéficiés de primes exceptionnelles (cf. § 2.2.2.4), de primes de transport et d'une prime d'intéressement. Pour la période 2018-2020, le montant global de cette dernière varie entre 126 milliers d'euros et 135 milliers d'euros, sur la base de l'atteinte d'objectifs annuels collectifs (350 euros brut maximum par agent) et individuels (1 050 à 1 150 euros bruts maximum par agent).

En revanche, la société ne dispose pas d'accord d'entreprise relatif à l'aménagement du temps de travail. Les dispositions d'ordre public et celles issues de la convention collective s'appliquent. La direction a notifié par note de service les horaires des salariés (35 heures hebdomadaires réparties sur cinq matinées et deux après-midi).

L'ensemble de ces dispositions offrent un cadre de travail globalement avantageux aux salariés.

2.2.2.4 Gestion des ressources humaines et dialogue social

Certains salariés n'ont pas de contrat de travail mais une simple lettre d'embauche. Cette situation doit être clarifiée dans les meilleurs délais. Dans sa réponse la société considère que cette situation n'est pas irrégulière, mais s'engage néanmoins à rédiger et à signer l'intégralité des contrats de travail manquants.

L'effort de formation est comparable aux références nationales (4,1 % de la masse salariale en 2017 pour une médiane à 3,7 %), en lien avec des frais de transport plus importants du fait de l'éloignement de la Martinique.

Le dialogue social a été difficile sur la période contrôlée. Deux mouvements sociaux ont eu lieu en janvier 2013 et janvier 2017 avec plusieurs jours de grève du personnel. Ces mouvements ont débouché sur deux protocoles de fin de conflit et de reprise du travail reprenant certaines revendications des salariés.

2.2.2.5 Système d'information

Le système d'information de la société n'est pas fiable et son utilisation n'est pas efficiente. Un audit des systèmes d'information (SI) a été réalisé par une société en 2017. Il pointe un sous-effectif du service informatique, l'absence de maîtrise du SI par les salariés, sa sous-utilisation et, par conséquent, le recours à des tableurs ou la conservation d'une culture « papier ». Aucune action d'ampleur n'a été entreprise. Les données transmises pour les besoins du contrôle manquent de fiabilité⁹. Il existe un manque de maîtrise du

⁹ Le montant des loyers pratiqués au 1^{er} janvier 2018 transmis par la société pour le contrôle des loyers maximums était inférieur de 17 % à celui issu de l'enquête RPLS 2018 (malgré un nombre de loyer non nul inférieur), et à celui obtenu à partir d'une extraction de la base locative de janvier 2019. Les surfaces indiquées pour le contrôle des charges étaient supérieures de 25 % à celles figurant dans l'enquête RPLS.

progiciel de gestion intégrée qui conduit à une mauvaise utilisation et à l'introduction de données erronées ou incomplètes. Son déploiement n'est en outre pas complet car le personnel de proximité n'y a pas accès, et son potentiel n'est qu'incomplètement utilisé.

Dans sa réponse, la société indique que des améliorations sont programmées quant à la structure et au paramétrage du logiciel avec l'accompagnement de l'éditeur. Elle précise qu'une démarche est également entreprise vers les utilisateurs afin de leur dispenser des formations individualisées et adaptées aux différents métiers. De plus, une consultation a été lancée en décembre 2019 afin de retenir un prestataire extérieur pour l'aider à élaborer un schéma directeur du système d'information.

2.2.2.6 Contrôle interne

Au moment du contrôle, la fonction de contrôleur interne est assurée à mi-temps par le responsable du service moyens généraux et contrôle interne. Le contrôle interne au sein de la société est insuffisant. Ce point avait déjà été identifié lors du dernier contrôle. Depuis une cartographie des risques a été réalisée en interne et un audit a été réalisé en 2014 par un cabinet extérieur. Des procédures ont été établies mais jamais validées. Pour la plupart devenues obsolètes, elles ne sont pas appliquées voire connues par les services. Aucun audit sur l'application des procédures n'est réalisé. Compte-tenu de sa taille et des défis qui l'attendent, OZANAM doit rapidement mettre en œuvre une fonction de contrôle interne bien identifiée pour fédérer et contrôler l'activité de tous les services afin de réduire les différents risques.

Dans sa réponse, la société indique que des mesures correctives ont d'ores et déjà été mises en œuvre avec le recentrage des missions d'un collaborateur exclusivement sur le contrôle interne, la rédaction d'un guide d'élaboration et de suivi des procédures, l'identification d'un corpus de 42 procédures et l'élaboration d'une cartographie de risques qui sera suivie tous les ans en comité d'audit et des comptes. Elle précise par ailleurs que des directives du groupe Action Logement sont désormais déployées au sein de la société (*charte de déontologie, charte de l'audit interne, etc...*).

2.2.2.7 Contrôle de gestion

Au moment du contrôle, le rôle principal du contrôleur de gestion est d'établir le budget, et de remonter l'évolution de quelques indicateurs d'activité à la direction générale et au groupe ALI. Le pilotage par objectifs n'est pas suffisamment développé. Très peu de tableaux de bord sont utilisés. Beaucoup de thématiques métiers ne sont pas suivies par des indicateurs pertinents ou avec une régularité suffisante, pour donner de la lisibilité à la direction générale et aux directions. Le contrôle de gestion pourrait évoluer d'un contrôle budgétaire à l'assistance au pilotage de l'activité.

Dans sa réponse, la société indique que des revues de management se tiennent tous les trimestres et sont complétées par des « revues mensuelles d'activités » entre la direction générale et chaque direction. Des comptes-rendus sont également rédigés et diffusés. La société n'apporte aucun élément complémentaire sur le développement d'indicateurs et le contrôle de gestion.

2.2.3 Commande publique

En matière de commande publique, OZANAM est soumise, sur la période contrôlée, aux dispositions de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 et, depuis le 1er avril 2016, aux dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015. La société dispose d'une procédure interne « règles générales applicable aux achats » dont la dernière mise à jour a été faite en janvier 2018. Le document n'appelle pas d'observation. Il indique les modalités de mise en concurrence en fonction du montant et de la nature des prestations. Cette procédure devra néanmoins être présentée à la validation du CA. OZANAM s'est dotée tardivement d'un règlement

intérieur (RI) lors du CA du 26 octobre 2017. Ce règlement complète la procédure précitée et n'appelle pas non plus de remarque particulière. La commission d'appel d'offres (CAO) se réunit pour les marchés de fournitures et de services d'un montant supérieur ou égal à 100 001 euros hors taxe et 200 001 euros hors taxe pour les travaux. Elle est composée de quatre administrateurs (*dont un représentant élu des locataires*) et d'un salarié (*responsable des constructions neuves et réhabilitation*). Elle s'est réunie de 13 à 20 fois par an de 2014 à 2017 pour un nombre de marchés variant entre 7 et 40 (*source : rapports de gestion*). L'activité de la CAO est succinctement présentée au CA depuis 2014 (*en application de l'article R. 433-6 du CCH*).

Conformément à l'article R. 433-6 du CCH, le bilan communiqué chaque année au CA devra être complété, pour tous les marchés d'un montant supérieur aux seuils formalisés, avec le montant total des sommes effectivement versées et, le cas échéant, les raisons des écarts constatés.

Le contrôle a porté sur les modalités de mise en concurrence d'une quinzaine de marchés d'études, de prestations de service et de travaux de construction. L'examen des dossiers montre qu'OZANAM n'a pas respecté les principes fondamentaux de la commande publique et les procédures internes définies pour plusieurs marchés signés sur la période contrôlée. Les irrégularités relevées dans leurs modalités de passation et d'attribution (*non conforme à la procédure interne, aux ordonnances successives relatives aux marchés publics et à leurs décrets respectifs*) sont les suivantes :

- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 10 à 15 logements « 721 Lamartine »** : MAPA de 190 386,83 euros hors taxe signé le 23 mars 2018 après demande d'offres par mail à cinq architectes (*délai de réponse 10 jours*) ; ni publicité ni saisine de la CAO ; l'article 2.1 de l'acte d'engagement (AE) indique que le coût de l'opération est estimé 2,4 millions d'euros au stade de l'avant-projet sommaire (APS) ce qui sous-entend qu'il a déjà été réalisé ; le bureau d'études techniques (BET) cotraitant ne figure pas dans le rapport d'analyse du 22 janvier 2018.
- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 26 logements seniors « 649 SIGY »** : Marché de 291 895,38 euros hors taxe signé le 19 novembre 2018 ; délai de 10 jours accordé aux cinq architectes consultés par courriel, pas de publicité ni saisine de la CAO malgré un montant dépassant les seuils des procédures formalisées ;
- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 27 logements et de 3 commerces « 716 Croix Mission Sévère-Perrinon »** : Marché de 245 199,84 euros hors taxe signé le 5 juillet 2017 (274 055,84 euros avec les trois commerces qui ont fait l'objet d'un contrat distinct) ; délai de 12 jours accordé aux quatre architectes consultés par mail, ni publicité ni saisine de la CAO malgré un montant dépassant les seuils des procédures formalisées ; aucune motivation ou analyse départageant deux des trois offres reçues ; les BET ne sont pas désignés lors de la mise en concurrence ; un mail d'OZANAM daté 7 août 2015 invite le titulaire à travailler sur le permis de construire avant même la notification du marché, ce qui sous-entend que les missions préalables ont déjà été réalisées ; le permis de construire a été déposé le 30 octobre 2015, soit 21 mois avant la notification du marché ;
- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 20 logements « 715 Terres Sainville »** : Marché de 270 294,42 euros hors taxe signé le 18 juillet 2016 ; délai de 12 jours accordé aux quatre architectes consultés par mail, ni publicité ni saisine de la CAO malgré un montant dépassant les seuils des procédures formalisées ; aucune motivation ou analyse départageant trois des quatre offres reçues ; les BET ne sont pas connus ; l'esquisse du bâtiment figure sur la page de garde de l'AE ce qui sous-entend la réalisation des études avant la consultation ;
- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 30 logements « 709 Pont de chaines »** : Marché de 214 872,05 euros hors taxe signé le 16 décembre 2014 ; délai de 6 jours accordé aux sept architectes consultés par mail en décembre 2013 ; accord du DG sur le choix du lauréat le 13 janvier 2014 ; ni

publicité ni saisine de la CAO malgré un montant dépassant les seuils des procédures formalisées ; les BET ne sont pas connus ; une étude de capacité fournie par l'architecte titulaire datée de septembre 2013 sous-entend la réalisation d'études antérieures au lancement de la consultation ; un avenant de régularisation avec une hausse de plus de 50 % est par ailleurs en cours sur ce dossier (*avec un bureau d'études qui n'était désigné ni dans l'AE ni dans le dossier de remise des offres*) ;

- ▶ **Marché de maîtrise d'œuvre de construction de 30 logements « 703 La Camille »** : Marché de 336 400 euros hors taxe signé le 17 janvier 2014 ; délai de 12 jours accordé aux 8 architectes consultés par mail en décembre 2013 ; ni publicité ni saisine de la CAO malgré un montant dépassant les seuils des procédures formalisées ; les BET ne sont pas connus ; aucune analyse des offres n'a été présentée ;
- ▶ **Marchés de maîtrise d'œuvre de réhabilitation des ensembles « 360 Salinière » « 328 Morne Coco » et « 305 Luna Rock »** : tous ces marchés ont été passés sans publicité préalable, sans saisine de la CAO ; les marchés relatifs aux deux dernières opérations citées dépassaient les seuils des procédures formalisées ; il est également constaté que le contrat de maîtrise d'œuvre de l'opération de rénovation du groupe Luna Rock a été scindé en trois marchés distincts en contradiction avec la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée, dite loi MOP, qui impose une mission de base complète ;
- ▶ **Honoraires d'avocats** : OZANAM fait historiquement appel au même cabinet d'avocat pour l'ensemble des prestations de conseil, de représentation devant les juridictions que ce soit en matière de loyers impayés, de surendettement, ou de saisine du juge de l'exécution dans le cadre des procédures d'expulsions. Le cabinet d'avocat est également intervenu dans un contentieux relatif à l'attribution des marchés de conciergerie en 2018 ; au total 440 696 euros ont été facturés sur la période 2014-2017 sans aucune publicité ou mise en concurrence préalable ; bien que les marchés de services juridiques de représentation ne soient pas soumis aux seuils des procédures formalisées, OZANAM doit librement mais impérativement définir les modalités de publicité et de mise en concurrence (*cf. article 29 du Décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics*).

Les problèmes identifiés confirment l'organisation insuffisante de la société en matière de suivi et de contrôle interne de la commande publique. Il a été également noté que le § VII de la procédure prévoyait la rédaction d'un rapport de présentation des marchés. Celui-ci n'était pas systématiquement établi.

Dans sa réponse, OZANAM admet le manque d'efficacité et de contrôle dans l'organisation et la gestion des procédures de marchés. Compte-tenu du risque juridique pesant sur son activité, une secrétaire générale, spécialisée en droit de la commande publique, a été recrutée le 1^{er} octobre 2019 pour pallier ces risques. OZANAM indique également avoir rédigé une nouvelle procédure visant à renforcer les points de contrôle et avoir mis en place des outils de suivi de l'activité afin de contrôler le respect de la réglementation et d'adapter ses marchés aux besoins croissants.

Depuis le 1^{er} avril 2019, la société est soumise au code de la commande publique (*cf. ordonnance n° 2018-1074 du 26 novembre 2018 et décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018*). La procédure interne devra donc, autant que nécessaire, être mise en conformité avec la nouvelle législation. Il est également précisé que l'article R. 2184-1 de ce code impose la signature d'un rapport de présentation des marchés dont la valeur est supérieure ou égale aux seuils européens.

2.2.4 Gouvernance financière

Pour ce qui concerne son fonctionnement comptable et financier, la gouvernance de la société, peu exigeante en la matière sur la période sous revue, n'a pas bénéficié d'une information financière de qualité suffisante, que ce soit sur le rétrospectif (*cf. § 6.1*) ou le prospectif avec l'absence d'études financières prévisionnelles

(cf. § 6.3). Pour le court terme, le budget 2019, son cadrage par la direction administrative et financière pour l'élaborer, ainsi que sa validation par le CA de décembre 2018, n'appellent pas de commentaire.

Depuis 2017, OZANAM souhaite procéder à l'absorption de la société civile immobilière « SILM » (*société immobilière pour le logement à la Martinique détenant 204 logements locatifs dans le secteur intermédiaire, entièrement contrôlée par ALI, l'actuel DG d'OZANAM devant en prendre la présidence dans les meilleurs délais en 2019*). Le CA d'octobre 2018 confirme la faisabilité de l'opération, présentée comme une opération de restructuration pour ALI dans le cadre de la loi ELAN (*opération devant faire l'objet d'une autorisation préalable du ministre chargé du logement*). Le rachat de l'ensemble des parts de la SILM par OZANAM est évalué à près de 471 milliers d'euros tous frais compris. La période de souscription des parts sociales était fixée entre le 16 novembre au 11 décembre 2018. Cette opération devait se faire dans le cadre de l'augmentation de capital en numéraire de la Société OZANAM dont le principe a été confirmé par le CA d'avril 2018 et par l'AGM du 14 juin 2018 pour un montant maximum de 2,6 millions d'euros¹⁰. Cet apport en fonds propres étant initialement destiné au développement, à l'amélioration ou encore à l'adaptation du patrimoine de la société, la liaison entre l'augmentation de capital et l'absorption de la SILM, qui apparaît fin 2018, est difficilement compréhensible. À la date du contrôle, ces opérations ne sont toujours pas réalisées ce qui démontre un défaut opérationnel. En outre, l'intérêt stratégique et financier d'OZANAM n'est pas démontré dans la mesure où les logements propriétés de la SILM ne sont pas sociaux (*et donc hors objet social*). L'objectif reste de faire la transmission universelle de patrimoine avant fin 2019, l'augmentation de capital restant pour sa part dans une incertitude principalement liée aux grandes orientations stratégiques en cours au niveau du groupe Action Logement (*cf. Convention du 25 avril 2019 relative au Plan d'investissement volontaire valant avenant à la convention quinquennale 2018-2022 du 16 janvier 2018 entre l'Etat et Action Logement qui a fait l'objet d'une publication au JORF du 23 mai 2019*).

La société OZANAM a décidé de réaliser plusieurs opérations de construction/gestion de logements sociaux dans le cadre de la loi de défiscalisation dont les dispositions sont prévues aux articles 199 undecies C et 217 undecies du Code général des impôts. Ces opérations sont menées par le biais de sociétés de portage, sociétés créées pour répondre spécifiquement à ce montage, donc habilitées à percevoir l'avantage fiscal, et exclusivement contrôlées par OZANAM. Selon le rapport de gestion 2017, entre 2011 et 2017, 31 opérations totalisant 1 244 logements ont été financées par la loi de défiscalisation. Dans ce contexte, il apparaît légitime, pour la parfaite information financière du CA d'OZANAM, que la question de la consolidation des comptes de la société avec ceux de ces différentes sociétés de portage soit clairement étudiée et exposée. Cela n'a pas été le cas sur la période 2013-2017, OZANAM se limitant à la simple information suivante dans le seul rapport de gestion 2017 : « *La société OZANAM présente des comptes non consolidés des sociétés de portage* ».

Deux opérations (« *Butia* » et « *Cocoteraie* ») ont vu la période de portage par le véhicule fiscal se terminer en 2017 et ont intégré le patrimoine immobilisé de la société. Si la comptabilisation de ces deux opérations apparaît correcte, la société n'a pas été en mesure de présenter à l'ANCOLS un point financier global de ces deux opérations permettant d'apprécier l'impact de la défiscalisation. Cette information aurait pu être demandée par le CA.

Le CA du 24 avril 2018 acte la création d'un comité d'audit des comptes, d'un comité d'investissement et d'un comité de rémunération dont les règles de fonctionnement sont proposées par Action Logement Immobilier (ALI). Ces comités se réunissent en tant que de besoin avant les CA en vue de points spécifiques lors de ses

¹⁰ Dans le cadre de cette augmentation de capital, le CIL Martinique a versé, en 2016, 848 904,98 euros comptabilisés sur un compte bancaire particulier d'OZANAM auprès de la CDC en attendant la finalisation de l'opération.

séances comme observés à partir du second semestre de l'année 2018. Ces dispositions sont de nature à éclairer les instances dirigeantes et à faire progresser la gouvernance financière de la société.

Enfin, s'il n'est observé aucun versement de dividendes au titre des exercices 2013 à 2017, l'assemblée générale mixte, du 14 juin 2018, a validé le principe de versement de 0,28 euros par action, soit un montant total de 14 223 euros à prendre sur le résultat comptable de l'année 2017 (4 734 251 euros).

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

Le train de vie d'OZANAM n'appelle pas de commentaire dans la mesure où les dépenses engagées restent raisonnables. En particulier, pour couvrir les frais de déplacement concernant leurs participations aux CA et différents comités, le président et les administrateurs perçoivent des indemnités plafonnées à 80 euros par séance. Cependant, des collaborateurs d'OZANAM sont régulièrement amenés à effectuer des missions en dehors du territoire de la Martinique (*formation, information ALI, congrès ...*). Le remboursement des frais sous-jacents est encadré par une note signée du DG avec date d'effet au 15 janvier 2018 (*validation par le CA du juin 2018*). Cette note, qui ne concerne que les collaborateurs de la société, ne prévoit pas de remboursement forfaitaire pour ce qui concerne les frais de repas. En 2018, un forfait de 18,60 euros est pourtant systématiquement payé aux missionnaires lorsque ces derniers ne produisent pas de justificatif. OZANAM devra corriger cette situation dans les meilleurs délais. En outre, les statuts prévoient que les administrateurs peuvent être remboursés, sur justifications, des frais qu'ils exposent dans l'intérêt de la société. Il conviendrait donc qu'une décision du CA encadre ces remboursements dans la mesure où à la date du contrôle, les modalités qui s'appliquent se rapprochent de celles des collaborateurs. Pour ce qui concerne la mention des convives en cas de repas pris au restaurant, il doit être indiqué leur nom sur le justificatif. Cela n'a pas été systématiquement observé pour ce qui concerne la précédente direction générale au titre de l'année 2018.

2.4 CONCLUSION

La gouvernance de la société est dans une phase de révision de ses conditions d'exercice au travers de nouveaux comités et de réorientation stratégique en lien avec son actionnaire de référence, Action Logement Immobilier. Trois directeurs généraux se sont succédé depuis cinq ans mais n'ont pas réussi à régler des conflits internes qui perdurent depuis de nombreuses années, à réorganiser la société pour améliorer son efficience et adopter un mode de travail collaboratif entre services. L'absence d'un contrôle interne efficient et d'un pilotage de l'activité par objectifs est dommageable pour un bailleur de cette importance confronté aux défis de croissance externe et de rénovation de son parc. Conjuguée à un défaut de maîtrise de ses différentes données de gestion, l'information transmise au conseil d'administration n'est pas suffisante pour l'éclairer sur les principaux indicateurs d'activité dont ceux de la situation financière. Par ailleurs, de nombreuses irrégularités ont été relevées dans l'application des règles de la commande publique.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, OZANAM est propriétaire de 9 926 logements familiaux (cf. *Tableau 4*), implantés dans 27 communes (cf. *Annexe 7.3*), dont plus de la moitié sur les communes de Fort de France (29,3 %), Schoelcher (12,71 %), et Rivière Salée (10,8 %) qui concentrent les emplois et la population de l'île. Elle possède également deux foyers et trois EPHAD comptabilisant 256 équivalent-logement. Le parc est donc globalement dispersé, avec des temps de trajets relativement long entre le siège et les résidences, ce qui pose des difficultés dans l'organisation actuelle de la société pour intervenir sur site. Le patrimoine est composé quasi-exclusivement de logements collectifs (99,9 %), répartis dans 156 groupes immobiliers de petite taille. Un cinquième (19 %) présente néanmoins plus de cent logements, et comptabilisent près de la moitié des logements. Deux ensembles immobilier « La Batelière » à Schoelcher (905 logements) et « La Marie » à Ducos (550 logements) sont de taille importante et sont confrontés aux plus forts enjeux en matière de gestion.

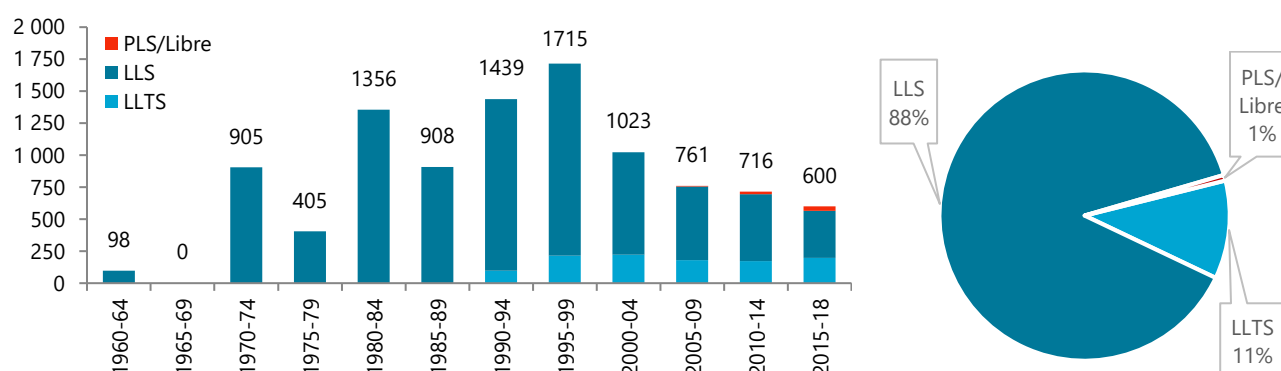
Tableau 4 : Nombre de logements en propriété/géré au 31 décembre 2018

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	9 926			9 926
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	256	0	256
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	9 926	256	0	10 182

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Sources : données transmises par l'organisme (16/01/2019, service gestion locative)

Figure 1 – Evolution et répartition du parc locatif par nature de financement (modalités de gestion CUS)



Le parc est jeune avec un âge moyen de 24,7 ans comparable à celui des logements sociaux de Martinique (25 ans selon étude DEAL sur les logements sociaux au 1^{er} janvier 2017). Le développement, très important dans les années 80 et 90, est en décroissance depuis le début des années 2000 (cf. *Figure 1*), malgré les dispositifs fiscaux spécifiques mis en œuvre (cf. § 5.3).

Le financement principal du parc est le logement locatif social (LLS, cf. Tableau 6). La société possède une proportion plus importante de financement de type HLMO et PLR que les autres bailleurs. Le financement de type PLS est très minoritaire, et récent.

Tableau 5 : typologie du parc (source RPLS 2018)

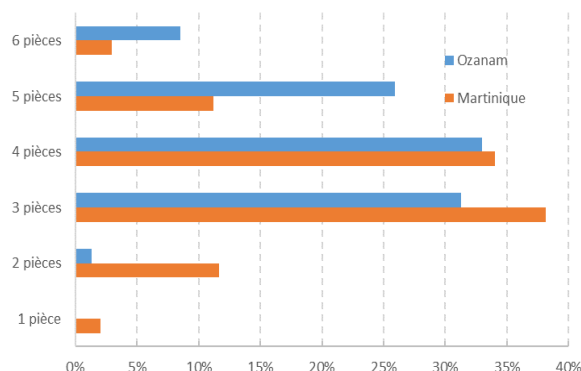
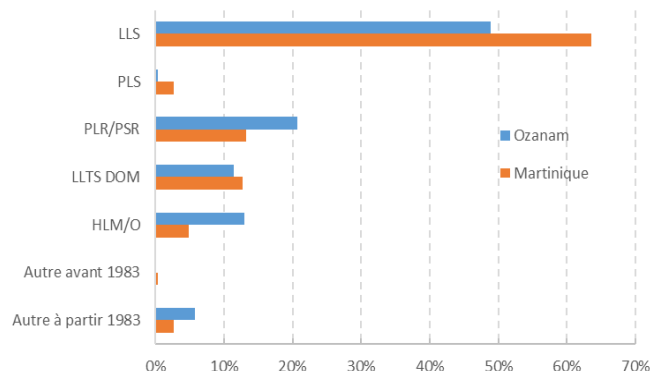


Tableau 6 : type de financement (source RPLS 2018)



Selon les résultats des enquêtes RPLS, le parc d'OZANAM est caractérisé par une proportion importante de grands logements (*cinq et six pièces*, cf. Tableau 5). Le nombre de petits logements semble sous-estimé dans les enquêtes RPLS, en comparaison des données internes qui indiquent des proportions de logements de 1 ou 2 pièces plutôt de l'ordre de 8 %¹¹. En tout état de cause, OZANAM est concerné par un fort enjeu d'adaptation de la typologie des logements aux nouveaux modes de vie des martiniquais (*moins de familles nombreuses, et plus de personnes seules dans la population et les demandeurs*). De plus, très peu de logements sont adaptés ou adaptables (6 %), alors que près de 19% des locataires ont plus de soixante-cinq ans. Environ 35 % des logements sont ainsi concernés par des enjeux croisés d'accessibilité aux logements et de vieillissement de la population logée (source PSP 2018-2023).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Les données internes transmises par la société concernant les logements vacants présentent des écarts significatifs avec celles issues des enquêtes RPLS. Le motif de la vacance est notamment traité de manière différente, les logements vacants pour travaux à la relocation ou réalisation des diagnostics obligatoires sont comptabilisés en vacants techniques dans les données internes, et en logements proposés à la location (*vacance commerciale*) dans les enquêtes RPLS. Ces dernières données sont retenues dans le présent rapport, car elles permettent une comparaison avec les références locales.

La société ne maîtrise pas les délais de remise en location de ses logements. Le nombre de logements vacants est en forte hausse sur la période contrôlée pour atteindre 478 logements au 31 décembre 2018 (cf. Tableau 7). Parmi eux, très peu le sont pour des motifs techniques (*vacance technique*¹²). Cette augmentation est en grande partie liée à l'accroissement des délais de remise en état des logements. La société procède en effet à des repérages d'amiante avant travaux qui ont généré des délais de vacance très importants (cf. § 5.4.2.1). L'état des logements, vétustes ou dégradés, nécessite par ailleurs des travaux qui immobilisent les logements pour de longues périodes. Selon les données de la société, le délai moyen entre deux locations est ainsi de 178 jours en 2018 (*129 jours de travaux, et 35 jours de délai de commercialisation*). Par ailleurs, faute de coordination

¹¹ Les varangues sont comptabilisées pour une pièce dans certaines données patrimoniales.

¹² Très peu de logement sont laissés vacants pour travaux de réhabilitation (les opérations sont réalisées en site occupé), vente (aucune sur la période contrôlée), ou démolition (pas d'opérations sur la période contrôlée).

entre les services, les logements nouvellement mis en service ne sont pas loués immédiatement générant de la vacance. Les pertes financières liées à la vacance (*loyers et charges non récupérées*) sont en forte hausse et grèvent la performance d'exploitation de la société (cf. § 6.2.1).

La société doit prendre des mesures organisationnelles et méthodologiques pour réduire la vacance de son parc, afin de réduire les pertes financières et répondre aux besoins des demandeurs. Les choix opérés en matière de diagnostic doivent être réinterrogés, les prestataires doivent être contrôlés et pénalisés en cas de non-respect des délais, et l'action des différents services doit être mieux coordonnée dans la recherche d'un objectif commun.

Dans sa réponse, la société attribue les retards liés au repérage d'amiante avant travaux et à l'absence de structuration de la filière amiante en outre-mer. Elle précise que des mesures ont été prises afin de réduire drastiquement la vacance et ses impacts financiers, en augmentant le nombre d'entreprises titulaires de marchés de travaux de remise en état de logements et en optant pour une nouvelle organisation territorialisée (*chaque responsable d'agence est désormais responsable de la mise en œuvre de ces travaux et du passage en CAL des logements libérés*).

Tableau 7 : Evolution du nombre de logements vacants

Rubriques	En nombre au 1 ^{er} janvier					
	2015	2016	2017	2018	2019	Martinique 2018
Nbre de logements vides en attente de travaux, de vente ou de démolition (1)	0	3	4	4	NC	363
Nbre de logements proposés à la location mais vacants depuis plus de 3 mois (2)	147	174	178	233	NC	726
Nbre de logements proposés à la location mais vacants de moins de 3 mois	143	122	92	116	NC	369
Nbre de logements proposés à la location mais vacants (3)	290	296	270	349	NC	1 095
Nombre total de logements vacants (4) = (1)+(3)	290	299	274	353	478	1 458
Nombre de logements gérés (5)	9 359	9 497	9 754	9 882	9 926	31 653
Nombre de logements loués avec un contrat de location (6)	9 069	9 198	9 480	9 529	NC	30 558
% vacance commerciale (3)/((3)+(6))	3,1 %	3,1 %	2,8 %	3,5 %	NC	3,5 %
% vacance commerciale + 3 mois (2)/((3)+(6))	1,6 %	1,9 %	1,8 %	2,4 %	NC	2,3 %
% vacance globale (4)/(5)	3,1 %	3,1 %	2,8 %	3,6 %	4,8 %	4,6 %

Sources : RPLS au 1er janvier d'OZANAM (portail BO ANCOLS), données transmises par l'organisme pour 2019 (16/01/2019, service gestion locative), RPLS au 1er janvier 2018 pour la Martinique (portail BO de l'ANCOLS)

La mobilité des locataires est très faible au sein du parc d'OZANAM, inférieure à celle observée dans le reste de la Martinique déjà très en retrait par rapport aux références nationales (*taux de mobilité pour 2017 de 4,8 % à OZANAM, contre 5,9 % pour la Martinique et 9,8 % pour la France entière, source RPLS 2018*).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Les données interne de gestion locative concernant les loyers pratiqués par la société transmises à l'ANCOLS dans le cadre du présent contrôle se sont avérées erronées, et notoirement sous-évaluées par rapport à celles issues des enquêtes RPLS. Ces dernières ont été retenues pour l'analyse et le contrôle du respect des décisions de financement développés dans le présent chapitre (*les montants sont conformes aux grandes masses financières de la société en matière de produits locatifs*). Au 1^{er} janvier 2018, les niveaux de loyer rapportés par mètre carré (m^2) de surface habitable (SH) pratiqués par la société sont inférieurs à ceux observés dans le parc locatif social en Martinique. Ils sont peu dispersés. L'écart se réduit en considérant le loyer global, la moitié des

logements présentent un loyer mensuel inférieur à 388 euros, contre 394 sur le département (*en raison de logements de grande taille à OZANAM, cf. § 3.1.1*).

L'âge du parc étant similaire à celui des autres bailleurs, ce faible niveau de loyer peut s'expliquer :

- ▶ par une part importante de financement de type HLMO et PLR/PSR présentant de faible niveau de loyer, et a contrario peu de PLS (*cf. § 3.1.1 et Tableau 6 Tableau 5*) ;
- ▶ par un nombre important de grands logements, et ainsi des surfaces de logements légèrement supérieures à celles des autres bailleurs (*surface moyenne de 80 m² contre 73 m²*) ;
- ▶ par les faibles augmentations de loyer réalisées en masse (*cf. infra*) ;
- ▶ par l'absence d'augmentation des loyer lors de la réhabilitation des groupes (*à l'exception d'une augmentation en 2009 sur la Batelière*) ;
- ▶ par l'absence de politique de loyer à la relocation (*cf. infra*).

Tableau 8 : analyse de la distribution des loyers au m² de surface habitable

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Ozanam	9 529	4,1	5,0	5,6
Martinique	30 558	4,6	5,5	6,4
Références France entière	4 683 565	4,9	5,8	6,6

Sources : RPLS au 1^{er} janvier 2018 (portail BO de l'ANCOLS)

Les loyers n'ont pas été revalorisés entre 2016 et 2018, et le CA s'est conformé à l'augmentation autorisée pour le 1^{er} janvier 2019. Cependant, la société ne dispose pas d'une politique des loyers formalisée et ne s'assure pas du respect des loyers plafonds. Durant le contrôle, la société n'a pas été en mesure de préciser les modalités utilisées pour fixer les loyers pratiqués lors de la nouvelle mise en location d'un logement suite au départ du précédent locataire (*tarif à la relocation*). Les services s'appuient sur des procédures automatisées dans le système d'information (SI) sans en connaître les règles de gestion. Le CA ne peut en l'occurrence être informé et décideur en la matière. La société se prive d'un outil précieux concernant l'adaptation de l'accessibilité économique de son parc aux niveaux de ressources des demandeurs et fait face à un niveau de risque élevé de ne pas se conformer aux décisions de financement. En effet, la société n'a pas été en mesure de communiquer les données contenues dans les décisions de financement permettant de vérifier le respect des loyers plafonds. Seules les décisions les plus récentes ont été retrouvées (*après 2000 environ*). La société ne procède pas à l'enregistrement dans son système d'information des données concernant les loyers plafonds. Par ailleurs les loyers pratiqués sont calculés sur la base de la surface corrigée des logements. Or, les décisions de financement s'appuient sur les surfaces financées qui ne sont pas intégrées dans le SI. L'utilisation de surface corrigée dans la détermination du prix du loyer des logements sociaux dans les DOM est obsolète depuis 2006. Elle ne doit plus être utilisée car c'est une source de confusion.

Dans sa réponse, la société renvoie à un certain nombre de délibérations du CA concernant la politique des loyers. Ces dernières sont néanmoins relatives à l'augmentation des loyers des baux en cours et ne précisent pas les tarifs à appliquer lors de la relocation. L'ANCOLS confirme qu'une délibération du CA sur la politique des loyers est nécessaire. Concernant les loyers plafonds, la société indique qu'elle s'assure, lors de la mise en service de nouvelles opérations, de respecter les engagements pris dans les conventions signées avec l'État, et considère que le risque de dépassement de plafonds est limité. L'ANCOLS ne partage pas cette appréciation du risque car l'absence d'archivage d'un grand nombre de décisions ne permet aucunement de s'assurer de la bonne prise en compte des loyers plafonds à la mise en service. De plus, les loyers plafonds et pratiqués

évoluent avec des règles d'actualisation différentes. La société indique néanmoins que, pour répondre totalement aux attentes de l'ANCOLS, elle procède, depuis fin 2019, au recensement exhaustif de l'ensemble de ses conventions dans le but de mettre à jour le logiciel qui tiendra compte des diverses évolutions. Elle doit le faire dans les meilleurs délais.

Le contrôle du respect des loyers plafonds s'est donc heurté à de nombreuses difficultés techniques :

- ▶ l'absence de décisions de financement ;
- ▶ la confusion entre surface corrigée et financée, cette dernière n'étant pas disponible alors même qu'il s'agit de la surface utilisée pour définir le loyer plafond au m² ;
- ▶ la transmission de données erronées concernant le montant du loyer principal quittancé au 1^{er} janvier 2019 (*erreur d'extraction*).

En l'absence totale de visibilité sur les marges de loyers par rapport aux loyers maximums fixés dans les décisions de financement, la société est dans l'incapacité de s'assurer du respect de la réglementation et ne peut adopter de politique de loyers à la hausse.

En matière de facturation, l'Agence a relevé que les indemnités d'occupation décidées par le juge qui vise la clause résolutoire ne sont pas intégrées dans le progiciel. Les services ont fait ce choix car ils n'étaient pas en mesure d'intégrer leur indexation annuelle précisée parfois par la décision de justice. Par ailleurs, un flou persiste sur le service en charge d'intégrer cette indemnité (*gestion locative ou contentieux*). La direction de la clientèle devra trancher et mettre en œuvre une procédure adaptée (*facturation à tort de SLS, cf. § suivant*).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

La société applique le barème national mais pas la pénalité pour non-réponse. Le nombre de locataires assujettis au SLS est très significatif mais la réalisation des enquêtes et le quittancement du SLS sont perfectibles. Les enquêtes SLS sont distribuées par le personnel de proximité au mois de septembre de l'année N-1. Les locataires ont jusqu'au mois de novembre pour répondre. En cas de non-réponse en novembre, une première relance est effectuée par courrier, suivie d'une mise en demeure le mois suivant. Les réponses à l'enquêtes sont intégrées dans le système d'information par une personne du service de gestion locative (*aidée par quelques contrats courts*) qui s'appuie sur une numérisation des pièces par lecture automatique de documents (*LAD*), nécessitant des contrôles et parfois des saisies correctives manuelles. Le volume à traiter dans des délais réduits est source de risque d'intégration de données erronées. Le quittancement du SLS est effectué en janvier de l'année N. Les locataires peuvent remettre les avis d'imposition au personnel de proximité, qui ne fournissent aucun reçu, ne permettant pas ainsi à la société d'attester de leur remise ou non. L'application d'un SLS forfaitaire est trop systématisée, et ne tient pas compte de la fragilité de certains locataires¹³. De nombreux cas d'impayés naissant d'une facturation de SLS ont été relevés par l'ANCOLS. Une relance partielle est effectuée en mars sur une partie des locataires qui n'ont pas répondu. L'absence d'identification des indemnités d'occupation dans le progiciel peut conduire à une application erronée de SLS¹⁴. La société doit corriger cette situation. L'ANCOLS a identifié une locataire dont l'avis d'imposition, transmis lors de l'enquête, indique une adresse en métropole deux années consécutives¹⁵. La société doit s'attacher à vérifier que l'ensemble des locataires occupent leur logement à titre de résidence principale.

¹³ Compte locataire n°00130 dans un logement à la Batelière par exemple

¹⁴ Compte locataire n°000856 dans un logement à la Batelière par exemple

¹⁵ Logement n°002643, Résidence Maniba, Case pilote

Dans sa réponse, la société indique qu'elle s'attachera à perfectionner son processus d'enquête de financement du SLS sans apporter d'élément nouveau.

Le nombre de locataires assujettis au SLS est en hausse constante depuis 2013, et représente une part très significative du nombre de logements entrant dans le champ d'application (22 % en moyenne sur cinq ans contre 4 % au niveau national en 2017¹⁶). Près de la moitié sont situés dans dix résidences anciennes bénéficiant de loyers modérés (3,7 euros du m² de surface habitable), atténuant ainsi l'effet dissuasif du supplément de loyer. Si leur ancienneté dans le logement est de 25 ans en moyenne, quelques locataires sont néanmoins des emménagés récents (cf. politique d'attribution aux § 4.2.2 et suivants).

Tableau 9 : Evolution du SLS

Rubriques	En nombre					France 2017
	2014	2015	2016	2017	2018	
Nombre de locataires enquêtés (1)	3 515	3 545	3 322	3 207	3 186	2 140 025
Nombre de locataires assujettis au SLS forfaitaire	82	72	75	133	96	NC
Nombre de locataires assujettis au SLS (2)	592	696	726	771	816	85 601
% de locataires assujettis (2)/(1)	16,8 %	19,6 %	21,9 %	24,0 %	25,6 %	4,0 %

Rubriques	En euros					France 2017
	2014	2015	2016	2017	2018	
Montant du SLS de décembre	34 205	42 864	45 074	49 651	51 037	
Montant mensuel moyen du SLS au locataire	58	62	62	64	63	102
Montant des loyers (hors charges) de décembre des locataires assujettis au SLS	212 537	249 417	262 975	279 683	297 915	
% SLS par rapport au loyer (hors charges)	16,1 %	17,2 %	17,1 %	17,8 %	17,1 %	

Sources : données transmises par l'organisme (16/01/2019, service gestion locative), médianes issues des résultats de l'enquête SLS 2017 -- Ministère de la cohésion des territoires cité dans l'instruction technique - Mise en œuvre du supplément de loyer de solidarité – Juin 2018

Les dispositions législatives concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires ne sont pas appliquées (non conforme aux articles L. 442-3-3 et L. 442-3-4 du CCH).

Trente-sept locataires disposent de ressources supérieures à 200 % des plafonds de ressources LLS sur l'enquête 2017, et supérieures à 150 % des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS) sur l'enquête 2018. Conformément aux dispositions de l'article L. 442-3-3 du CCH, sauf dérogation prévues par les textes (locataires âgés de plus de 65 ans, ou présentant un handicap, logements situés en ZUS ou QPV, etc...) les locataires n'ont plus le droit au maintien dans les lieux à l'issue d'un délai de dix-huit mois à compter du 1^{er} janvier 2019. Aucun courrier ne leur a été envoyé.

Dans sa réponse, la société précise qu'un courrier sera adressé aux locataires concernés par les dépassements relevés et qu'une vérification plus précise des dossiers sera faite chaque année.

3.2.3 Charges locatives

Le contrôle et la régularisation des charges sont assurés par le pôle sécurité qualité de service et service client (SQSSC) au sein de la direction des services à la clientèle, par une secrétaire et le responsable de service en lien avec la comptabilité et les autres services. La société procède à une régularisation des charges par année glissante (décembre N-1 à novembre N) par envoi des décomptes individuels au mois de mars de l'année N+1, pour un quittance au mois d'avril. Une procédure décrit le processus en trois phases, incluant différents points de contrôle et de validation à chaque étape. Elle est mise en œuvre. Les locataires ont la possibilité de

¹⁶ Source : enquête SLS 2017 – Ministère de la cohésion des territoires cité dans l'instruction technique - Mise en œuvre du supplément de loyer de solidarité – Juin 2018

se rendre au siège pour consulter les pièces justificatives dans le cadre de leur droit à l'information. Le contrôle du montant des charges récupérables a porté sur l'exercice 2017. Il fait ressortir un niveau moyen annuel de charges récupérables (*facturation individuelle de l'eau*) de 7,5 euros par mètre carré de surface habitable¹⁷, inférieur à la médiane observée au niveau national sur les groupes collectifs (*9,2 euros par mètre carré de SH sans ascenseur, 11,2 avec ascenseur*¹⁸). Ces comparaisons doivent être effectuées avec prudence, en raison du caractère spécifique des dépenses en Martinique (*pas de chauffage, compteurs d'eau individuels, etc...*), et de la taille des logements de la société qui présentent une surface moyenne importante (*80 m² pour la société, 67 m² sur le plan national, le coût au logement est ainsi plus représentatif*). Le personnel de proximité (*gardiens ou société de conciergerie extérieure*) n'est pas récupéré auprès des locataires ce qui peut expliquer en partie des niveaux charges maîtrisés.

Les principaux postes de dépenses sont par ordre décroissant (*cf. Tableau 10*), la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (*élevée*), le nettoyage des parties communes et extérieures (*externalisé*) et l'entretien des espaces verts (*les groupes présentent de nombreux espaces verts qui nécessitent un entretien régulier compte-tenu du climat tropical*).

Tableau 10 : Principaux postes de dépenses de charges récupérables en 2017

Rubriques	Montant en euros	En %	coût en euro au m ² de SH	coût en euro au logement	Médiane 2015
Taxe enlèvement ordures ménagères	2 388 527	41%	3,0	242	149
Nettoyage	1 484 101	25%	1,9	150	227
Espaces verts	917 271	16%	1,2	93	43
Electricité	357 495	6%	0,5	36	79
Entretien et réparation	198 828	3%	0,3	20	34
Hygiène et sécurité	183 977	3%	0,2	19	
Eau	136 098	2%	0,2	14	
Eau chaude	131 423	2%	0,2	13	
Ascenseurs	89 276	2%	0,1	9	37
Total	5 886 996	100%	7,5	597	

Source : balance générale des comptes OZANAM 2017, Observatoire national des charges locatives-Résultats 2015-USH, avril 2016

Le niveau de charges annuelles rapporté à la surface habitable est relativement variable sur les groupes immobiliers de taille modeste (*comprenant moins de 50 logements, cf. Figure 22*). Parmi eux, huit groupes se distinguent avec des niveaux de charges supérieurs à 12 euros du m² de surface habitable (*cf. Figure 33*). Des prestations particulières sont à l'origine de ces écarts (*eau chaude collective, ascenseurs, éclairage des abords d'immeubles, etc...*).

Le contrôle de la régularité des charges récupérées auprès des locataires (*dix résidences pour un total de 359 logements*) par rapport aux charges récupérables énumérées dans le décret n°97-713 du 26 août 1987 n'appelle pas de remarque à l'exception d'une facturation de l'entretien et la maintenance d'une station d'épuration d'une résidence¹⁹ qu'il conviendra de régulariser.

¹⁷ Calculé avec les surfaces issues de la base locative, en raison d'erreurs dans les premières données transmises

¹⁸ Source : Observatoire national des charges locatives, données France entière, Résultats 2015, Union Sociale pour l'Habitat. Médiane, Facturation individuelle de l'eau froide, chauffage et ECS individuels

¹⁹ Résidence Préfontaine, contrat n°CO00087 d'un montant annuel moyen de 343 euros par logement

Figure 2 : charges annuelles en fonction du nombre de logement des groupes

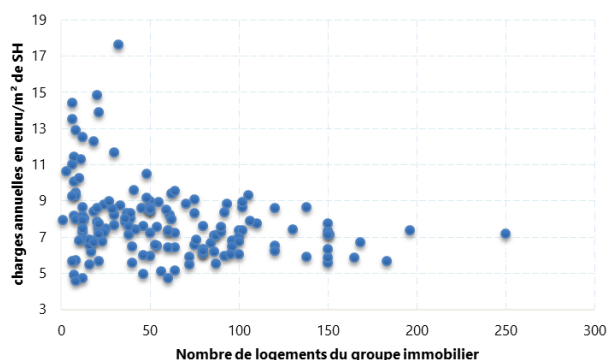
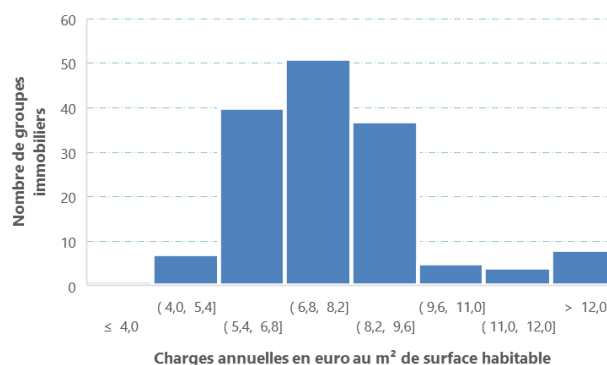


Figure 3 : répartition des charges annuelles par groupes immobiliers



Il apparaît que pour l'exercice 2017, les provisions appelées sur le patrimoine sont supérieures de 13,2 % aux montants des charges réellement constatées. Ce sur-provisionnement est liée à la reconduction trop systématique d'une année sur l'autre des mêmes montants de provisions, sans effectuer d'analyse détaillée des écarts, afin de procéder à des régularisations de charges au profit des locataires qui selon la société en auraient pris l'habitude. Bien qu'en diminution depuis le dernier contrôle (113 euros restitués en moyenne en 2009 contre 77 euros en 2017), il demeure excessif. Une proportion significative du patrimoine (18 %, 1 814 logements) est ainsi concernée par des régularisations, en plus ou en moins, supérieures à 20 % du montant des provisions (cf. Annexe 7.4). Parmi eux, sept résidences (333 logements) ont été mises en service en 2016 ou 2017, ce qui peut conduire à des difficultés de prévisions. Les postes de dépenses étant globalement récurrents et prévisibles (*pas de poste chauffage notamment*), pour les logements concernés par des écarts significatifs, la société doit s'attacher à mieux ajuster le niveau des provisions afin de ne pas risquer de fragiliser les locataires en place.

3.3 CONCLUSION

Le parc de la société est caractérisé par un patrimoine relativement jeune et dispersé sur l'île. Il est constitué de logements collectifs avec une part importante de grands logements, induisant une surface moyenne plus importante que celle observée sur le parc locatif social martiniquais. Retraité de ce facteur, les niveaux de loyers pratiqués restent néanmoins légèrement inférieurs aux médianes régionales, en raison d'une pratique de loyer historiquement modérée. Les charges locatives sont également contenues mais la société doit faire preuve de plus de rigueur dans l'ajustement des provisions. En l'absence des décisions de financement, OZANAM est dans l'incapacité de pouvoir contrôler le respect des loyers maximums, et le conseil d'administration, d'élaborer et formaliser une politique de loyer à la relocation. De nombreux locataires sont assujettis au supplément de loyer de solidarité, dont le montant est peu dissuasif compte-tenu des très faibles niveaux de loyers rencontrés sur certaines résidences anciennes. La mise en œuvre effective de la perte du droit au maintien dans les lieux, prévue par le législateur, s'avère plus que nécessaire face à une demande externe de candidats défavorisés éprouvant de grandes difficultés à se loger dans le parc privé.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

4.1.1 Occupation du parc social

Le précédent contrôle de 2010 avait pointé le manque de fiabilité des enquêtes triennales sur l'occupation du parc social (OPS). L'analyse des enquêtes récentes montre que la situation perdure. Les données des enquêtes ne sont pas fiables (*non conforme à l'article L. 442-5 du CCH*) et les pénalités ne sont pas appliquées (*non conforme à l'article L. 442-5 du CCH*).

Il est rappelé que les locataires sont tenus de répondre dans un délai d'un mois, sous peine de se voir appliquer une pénalité de 7,62 euros, majorée de 7,62 euros par mois de retard. La société doit mobiliser ses équipes pour cette enquête qui contribue à la connaissance de l'état actualisé du logement social dans le cadre d'un rapport remis au parlement. Il lui incombe de mettre les moyens adaptés pour que les locataires s'acquittent de cette obligation. Concernant les résultats des enquêtes, les taux de réponse faibles (67 % en 2014 et 70 % en 2016 et 61 % en 2018) n'expliquent pas les nombreuses anomalies relevées. La volatilité des données transmises par l'organisme lors des trois différentes enquêtes OPS et la comparaison avec la base locative de février 2019 montrent que les résultats ne sont pas fiables. À titre d'exemple, les proportions de personnes isolées varient de 23 à 48 %, les taux de ménages disposant de revenus inférieurs à 20 % des plafonds LLS de 5 à 27 % ou ceux de bénéficiaires de l'aide au logement de 0,4 à 90 %. Du fait de l'incertitude des résultats, le présent rapport ne mentionne pas ces données. Cependant, les données collectées montrent qu'une proportion importante de locataires disposent de ressources supérieures à celles observées chez les autres bailleurs sociaux de Martinique ou de France (*les statistiques départementales restent néanmoins sujettes à caution puisque les données fournies par OZANAM représentent près du tiers des réponses*). Cette proportion de locataires plus aisés est également corroborée par le nombre très élevé de ménages assujettis au SLS (*cf. 3.2.2*). Les proportions de familles monoparentales ou nombreuses semblent y être également moins importantes même si ces points n'ont pu être vérifiés. Il est indispensable qu'OZANAM s'organise pour mener sérieusement ces enquêtes, se dote d'outils et de données fiables permettant de vérifier et d'évaluer son rôle social qui n'est aujourd'hui pas suffisamment démontré.

Dans sa réponse, OZANAM s'engage à améliorer les taux de réponse et la qualité des réponses fournies et à appliquer la pénalité de non-réponse à compter du 1^{er} janvier 2020.

Comme l'indique le Tableau 11, l'ancienneté médiane des locataires est de douze ans. Ce chiffre est cohérent avec un parc globalement récent (25 ans) et la faible mobilité des occupants (*cf. § 3.1*).

Tableau 11 : Ventilation de l'ancienneté des locataires

Ventilation en années	En années				
	D10	Q25	Médiane M50	Q75	D90
Ancienneté des locataires	2,1	4,7	11,8	20,9	31,4

Source : données locatives de février 2019

4.1.2 Sous-occupation

Le Tableau 12 ci-après permet d'identifier dans le parc social l'adéquation entre la typologie des logements occupés et la composition des ménages logés par l'organisme.

Tableau 12 : Occupation du parc social par typologie de logement et par catégorie de ménage

Logement familial occupé	Catégorie de ménage						Total	En %
	1	2	3	4	5	6 ou +		
Type 1	93		2				95	1,2%
Type 2	459	29	14	1	1		504	6,5%
Type 3	927	112	804	90	5		1 938	25,0%
Type 4	986	208	924	282	82	28	2 510	32,4%
Type 5	908	245	572	210	61	26	2 022	26,1%
Type 6	322	108	113	59	51	21	674	8,7%
Total	3 695	702	2 429	642	200	75	7 743	100,0%
Pourcentage	47,7%	9,1%	31,4%	8,3%	2,6%	1,0%	100,0%	

Source : données extraites de la base locative de février 2019 (pour 7 743 logements familiaux)

L'analyse croisée de la catégorie de ménage selon la typologie du logement montre que 57 % des logements apparaissent en sous-occupation (*identifiés en bleu clair dans le tableau, ce taux était de 35 % avant la modification apportée par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 sur la définition des locaux insuffisamment occupés*). Sous réserve de qualité des informations saisies (*typologie du logement et déclaration de tous les occupants*) OZANAM doit essayer de remédier progressivement à ce déséquilibre sachant toutefois que le faible nombre de petits logements (7,7 % de T1/2) ne peut permettre de loger le nombre de personnes seules (47,7 %) et qu'une partie de ces locataires font en outre partie des exemptions prévues par la loi (*personnes de plus de 65 ans, logements en QPV, etc...*). OZANAM peut parallèlement adapter ses programmes neufs en construisant des logements plus petits en adéquation avec les besoins des locataires en place mais aussi avec la demande puisqu'environ 40 % des demandes en Martinique proviennent de personnes isolées (*source SNE*).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Malgré la baisse démographique, la demande de logement social apparaît globalement stable. À fin février 2018, la Martinique comptabilisait 11 644 demandeurs de logement social²⁰ dont environ 20 % déjà logés dans le parc social, contre 10 600 en octobre 2010. De fin mars 2017 à fin février 2018, ce nombre est stable, 7 108 nouvelles demandes ont été enregistrées (61 % du stock) et 5 652 n'ont pas été renouvelées alors que seulement 1 355 ont été satisfaites. Ces données montrent que les demandeurs ne renouvellent pas systématiquement leur demande chaque année et que les bailleurs doivent réenregistrer un nombre important de demandes avant attribution. Ce dysfonctionnement augmente le risque et la présence de doublons. Le manque de fiabilité rend difficile l'analyse de la connaissance de la demande en Martinique. L'ancienneté de la demande ne peut être évaluée précisément. Compte tenu de ce faible taux de renouvellement, l'ancienneté médiane est de seulement 10 mois²¹ et seul un quart des demandeurs attendent un logement depuis plus de vingt mois.

²⁰ source : Infocentre / système national d'enregistrement (SNE)

²¹ Source : analyse de la demande par l'ANCOLS au 31 décembre 2017

D'après les données du système national d'enregistrement (SNE) à fin 2017²², 56% de la demande se concentre sur la CACEM, cœur économique et bassin d'emploi de la Martinique (dont 30% pour Fort-de-France et 15% pour le Lamentin). 21% des demandes de logement social sont enregistrées sur le CAP Nord et 23% pour la CAESM. Près de deux tiers des demandeurs souhaitent un T3-T4, typologie de plus en plus consensuelle pour répondre à la demande de ménages de taille moyenne, de ménages recomposés ou encore de familles monoparentales. La majorité des ménages sont de petite taille puisque 71% des demandeurs sont des ménages composés d'une ou deux personnes et 45% ne comptent pas d'enfant. Les familles nombreuses (*familles de trois enfants et plus*) représentent 10 % des demandeurs. Il est relevé une très large part de demandeurs en dessous du plafond LLTS (79,5%). Le progiciel utilisé par OZANAM ne fonctionne pas en mode synchrone avec le SNE. Les demandes enregistrées sur le SNE ne sont pas importées automatiquement mais manuellement par les chargées de clientèle, y-compris lors de la saisie des nouvelles demandes. Comme le montre le Tableau 13, depuis la mise en place du portail grand public, le nombre d'enregistrement par OZANAM a baissé. La tendance s'est confirmée en 2018.

Tableau 13: Activité d'enregistrement des nouvelles demandes (NUD)

En années					
Nombre de nouveau NUD par année	2009	2014	2015	2016	2017
Enregistrements par OZANAM	2 619	2 500	2 268	1 883	1 781
Enregistrements totaux en Martinique	nc	nc	7 888	7 689	7 883

Source : OZANAM et données du SNE de 2015 à 2017 pour la Martinique exploitées par l'ANCOLS

Depuis le 31 décembre 2018, OZANAM ne respecte pas pleinement ses obligations d'enregistrement (*non conforme à l'article R. 441-2-1 et suivants du CCH*). La société ne dispose plus de personnes dédiées à l'enregistrement de la demande. Cette tâche a été reportée principalement sur les chargées de clientèle qui ont également la charge de proposer des dossiers sur les logements présentés en commission d'attribution. À la date du contrôle, OZANAM n'assurait plus la totalité des enregistrements dans le délai maximal d'un mois (*à compter du dépôt de la demande*). Un retard d'enregistrement de 143 dossiers reçus de février à avril 2019 était indiqué par la société.

Dans sa réponse, OZANAM indique avoir communiqué à destination des demandeurs afin de favoriser l'utilisation du portail grand public et que les demandes des logements sont à jour en janvier 2020.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Consécutivement à l'évolution législative et réglementaire (*loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, et décret d'application n° 2017-834 du 5 mai 2017*), le règlement intérieur (RI) des commissions d'attribution des logements locatifs (CAL) a été mis à jour et validé lors du CA du 26 octobre 2017. OZANAM a constitué quatre commissions d'attribution de logements (CAL). Les communautés d'agglomération de l'espace sud de la Martinique (CAESM, également appelée « Espace Sud ») et du Pays Nord Martinique (CAP Nord) disposent d'une CAL spécifique. Compte tenu du nombre de logements (52 % du parc de la société) situés sur le secteur de la communauté d'agglomération du Centre de la Martinique (CACEM), deux commissions ont été constituées (*une pour Fort-de-France et l'autre pour les trois autres communes de l'EPCI*). Chaque CAL est composée de six membres (*un administrateur élu représentant les locataires, quatre*

²² Source : <http://habitat972.fr>

administrateurs désignés par le CA et la directrice des services à la clientèle). Au total onze des dix-huit administrateurs de la société sont membres d'au moins une CAL.

Les orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été définies par le CA. Bien que l'obligation soit rappelée dans le préambule du RI des CAL, le CA n'a pas délibéré sur la politique d'attribution qui est de la compétence du CA. Seul un rappel des règles de priorité fixées par le CCH est annexé au RI. Le règlement et les orientations applicables à l'attribution des logements doivent également être rendus publics et mis en ligne sur le site internet de la société suivant les dispositions de l'article 14 du décret n° 2015-522 du 12 mai 2015 (*cf. article R. 441-9-IV du CCH*).

L'activité annuelle des CAL n'a pas fait l'objet d'une présentation systématique en CA sur la période contrôlée. Cette obligation n'a été introduite dans l'article 13 du RI que le 26 octobre 2017. Un bilan détaillé a été transmis à l'ANCOLS pour les années 2016 et 2018 mais aucun n'a été réalisé pour l'année 2017. Ces bilans ainsi que les indicateurs de suivi devront être complétés afin de pouvoir suivre et répondre aux objectifs fixés, à la fois par les instances dirigeantes et les EPCI, mais également par la réglementation (*cf. notamment la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté*).

Dans sa réponse, OZANAM indique que la politique d'attribution des logements a été définie et adoptée par le CA du 20 décembre 2019 et que la publicité est réalisée sur le site internet depuis janvier 2020. L'activité annuelle des CAL sera présentée systématiquement au CA (*point inscrit à l'ordre du jour de la séance du 20 décembre 2019*). De plus, une procédure visant à la fiabilisation des demandes de logement et des attributions a été rédigée et sera mise en œuvre au premier trimestre 2020. La planification et un contrôle régulier seront assurés par un service support aux CAL territoriales.

Pour y parvenir, le contrôle des données saisies et la vérification des exploitations issues du progiciel de gestion apparaissent être un préalable indispensable et prioritaire. Lors du contrôle, de nombreuses extractions se sont révélées incomplètes, discordantes ou inexploitable (*liste incomplète des attributions de logements, dates de CAL, revenus fiscaux, dates d'enregistrement des demandes de logement...*). Ces dysfonctionnements sont notamment issus d'un système d'information non fiable et de l'absence de contrôle interne (*cf. 2.2.2.5 et 2.2.2.6*).

4.2.3 Gestion des attributions en CAL

L'analyse des données transmises par OZANAM, montre que 2 088 candidatures ont été présentées en CAL en moyenne par an et que 88 % des dossiers ont fait l'objet d'une décision d'attribution (*cf. Tableau 14*). OZANAM ne propose pas systématiquement un minimum de trois candidats à l'examen de la CAL (*non conforme à l'article R. 441-3 du CCH*). En moyenne sur 2017 et 2018, seuls 68 % des logements se sont vus proposés au moins trois candidats et un candidat unique a été proposé pour 19 % des attributions (*cela concerne notamment les propositions des commissions DALO ou LLTS ou certains groupes en zones moins attractives*). En moyenne 2,6 candidats ont été proposés par logement et par CAL.

Tableau 14 : Bilan d'activité des CAL en 2017 et 2018 (*nombre de candidatures examinées*)

Année	Nbre logts libérés	Logts présentés en CAL	Nbre candidatures examinées	Attribué Rang 1	Attribution Rang 2	Attribution Rang 3 ou +	Attribution sous condition	Irrecevabilité (plafonds)	Non attribution (autres)
2018	768	831	2293	806	631	539	6	17	294
2017	646	745	1883	730	558	401	2	20	172
Total	1414	1 576	4176	1536	1189	940	8	37	466
Pourcentage	-	-	100,0%	36,8%	28,5%	22,5%	0,2%	0,9%	11,2%

Source : synthèse des commissions de logements (OZANAM)

Sur la période 2014-2018, en moyenne 22 CAL se sont tenues chaque année. Les mutations²³ représentent un peu moins de 9,8 % des baux signés, tout juste en dessous des objectifs de 10 à 15 % fixés dans la CUS. À l'occasion des CAL (*CACEM 2 et CAP Nord*) qui se sont tenues le 28 mars 2019, l'ANCOLS a pu constater le fonctionnement globalement serein et efficace de la commission. Des améliorations sont néanmoins possibles et attendues.

La prise en compte et l'identification des publics prioritaires définis par la réglementation (*cf. article L. 441-1 du CCH*), la diffusion des ordres du jour et la formalisation des procès-verbaux de CAL sont perfectibles.

- La priorité est donnée aux demandeurs « DALO », aux mutations et aux dossiers ayant déjà fait l'objet d'une attribution (*de rang 2 ou plus*) en CAL au détriment parfois d'autres critères comme l'ancienneté de la demande et surtout des critères de priorités définis à l'article 70.I de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017 et qui ne font l'objet d'aucune identification par les CAL ; il a également été constaté que les logements adaptés aux personnes en situation de handicap ne font pas l'objet de propositions ciblées ;
- Les ordres du jour détaillés ne sont pas adressés à l'ensemble des membres de la commission. La préfecture, les maires et les réservataires (*pouvant disposer d'une voix consultative*) ne disposent pas de la liste des logements devant faire l'objet d'une attribution ; toutes les informations essentielles (*issues du progiciel*) sont indiquées sur la fiche du demandeur (*situation du demandeur, NUD, revenus, plafonds applicables et motivation de la demande, etc.*), néanmoins la reprise sur un éditeur de texte des données du progiciel et la présentation de ces informations uniquement projetées sur écran apparaissent perfectibles ;
- Compte tenu des délais longs constatés entre une CAL tenue en fin d'année et la signature du bail l'année N+1 (*retards de livraisons ou de remise en état du logement*), il semble nécessaire, d'ajouter les revenus N-1 du ménage puisque ce sont ces ressources qui devront être contrôlées au vu du plafonds applicable à la date de signature du bail ;
- La formalisation des procès-verbaux des CAL n'est pas suffisante ; le classement et la présentation des comptes rendus n'est pas homogène pour l'ensemble des CAL ; les motivations des décisions ne figurent pas systématiquement dans les comptes rendus.

Dans sa réponse, OZANAM indique vouloir corriger son fonctionnement à compter de janvier 2020, en complétant les ordres du jour des CAL (*liste des logements faisant l'objet d'une attribution*) et les fiches présentées à la CAL (*motifs de la demande exprimés par le demandeur avec ses revenus N-1 si disponibles, prise en compte des logements adaptés pour les personnes en situation de handicap*). Enfin, les procès-verbaux des

²³ Source : rapports de gestion

CAL ont été harmonisés et seront systématiquement signés par les participants à l'issue des réunions des commissions.

4.2.4 Gestion des contingents

Le contingent réservé est géré en stock. Les ventilations du stock de logements réservés au 31 décembre 2018 et des attributions sur la période 2014-2018 pour chaque contingent sont présentées dans le Tableau 15 :

Tableau 15 : Contingents réservés sur les logements familiaux conventionnés

Réservataires	Nombre d'attributions par contingent (2014-2018)	Part (en %)	Stock de logements réservés (2018)	Logements réservés (% du parc)
Préfecture prioritaires et fonctionnaires	319	12,4 %	1426	14,4 %
Communes et collectivités territoriales	684	26,6 %	3 660	36,9 %
Action Logement (Collecteur 1%)	121	4,7 %	949	9,5 %
Autres	97	3,8 %	311	3,1 %
Contingent propre (non réservé)	1 349	52,5 %	3 580	36,1 %
Total	2 570	100 %	9 926	100 %

Sources : OZANAM / traitement de 2 570 attributions 2014-2018 ventilées par contingent réservé

Le Tableau 15 montre qu'OZANAM dispose d'une liberté importante dans la politique d'attributions de logements.

Le tableau de bord mensuel des indicateurs établi par OZANAM en 2018 indique que 24 % des attributions ont été réalisées en faveur des salariés des entreprises assujetties à la PEEC (*Participation des Employeurs à l'Effort de Construction*). Le flux des dossiers proposés par Action Logement est cinq fois supérieur à la proportion de logements réservés à Action logement et attribués sur la période 2014-2018 (4,7 %) et plus de deux fois supérieur au stock de logements réservés à fin 2018. Ces statistiques, qui n'ont pas pu être toutes vérifiées par l'ANCOLS, montrent néanmoins que les logements non réservés sont largement mis à disposition d'Action Logement. L'ANCOLS rappelle néanmoins que les dossiers de candidatures proposés par Action Logement doivent respecter les critères de priorité définis à l'article L. 411-1 du CCH, et que le fait d'être salarié d'une société assujettie à la PEEC ne figure pas parmi ces critères.

Le contingent préfectoral ne représente que 14,4 % du stock de logement d'OZANAM. À titre d'exemple, 20 groupes totalisant 674 logements ne disposent d'aucun logement réservé au profit de l'Etat. D'après la convention de réservation signée avec le préfet le 2 juin 2015, le nombre de logements réservés pour le compte de l'Etat (*LLTS, préfecture, DEAL*) était de 1 594 au 1er janvier 2012.

La convention de réservation préfectorale du 2 juin 2015 n'est pas correctement appliquée pour les opérations antérieures à 2012. L'analyse du stock de logements mis en service avant 2012 et réservés au profit de l'Etat est de seulement 1 101 logements dans le progiciel contre un contingent approuvé dans la convention de 1 594. Ce sont donc au total 493 logements qui n'ont pas été identifiés correctement dans le progiciel par OZANAM. Cette anomalie doit être corrigée en lien avec les services de l'Etat. De plus, même si l'identification des logements réservés pour le compte de l'Etat est correcte pour les logements mis en service depuis 2012 (30 % des logements), il serait souhaitable d'identifier le quota DEAL (25 % réservés aux personnes en difficulté) et le quota Préfecture (5% réservés aux fonctionnaires de l'Etat).

De plus, l'ANCOLS relève que les réservations de logements au profit des communes n'ont pas fait l'objet de conventions signées entre les parties. Pour un panel contrôlé de six opérations totalisant 195 logements, le

taux de réservation moyen relevé de 95 % au profit des communes est en outre injustifié au vu du pourcentage maximal des logements pouvant être réservés en contrepartie de l'octroi de la garantie financière des emprunts (*non conforme au maximum de 20 % fixé par l'article R. 441-5 du CCH*).

Dans sa réponse, la société s'engage à apporter les corrections nécessaires et corriger toutes les anomalies.

4.2.5 Analyse et contrôle des attributions de logements

L'ANCOLS a procédé à une vérification des radiations des numéros uniques pour les baux signés entre 2014 et 2017. Les résultats dans le tableau ci-après montrent un dysfonctionnement important sur la période contrôlée :

Tableau 16 : Radiations des demandes après attribution d'un logement par OZANAM

Etat de la demande après attribution	2014	2015	2016	2017	Total	Pourcentage
NUD actif au 31 décembre 2017	1	1	9	153	164	7,4 %
Radiation pour abandon de la demande		1	1	3	5	0,2 %
Radiation pour cause de non-renouvellement	71	120	469	216	876	39,4 %
Radiation suite à attribution d'un logement	1	348	188	117	654	29,4 %
NUD non identifié dans le SNE par l'ANCOLS	413	38	38	34	523	23,5 %
TOTAL	486	508	705	523	2 222	100 %

Source : exploitation des données du SNE par l'ANCOLS au 31 décembre 2017

Seulement 29 % des attributions ont fait l'objet d'une radiation après attribution d'un logement social. À l'inverse, plus de 47 % des attributions n'ont pas été suivies d'une radiation. Le déficit important de radiation montre que celle-ci n'est pas réalisée correctement par OZANAM. La transmission à la DEAL en fin d'année, d'une liste des attributaires pour radiation de masse ne peut être considérée comme une solution acceptable et pérenne. La difficulté d'identification des numéros uniques dans le SNE rencontrée par l'ANCOLS tend également à montrer un problème latent dans l'enregistrement des NUD par OZANAM. Un contrôle et des actions correctrices sont nécessaires.

Les données fournies par OZANAM sur la période 2014-2018 montrent un délai d'attribution moyen de 14,9 mois et un délai médian de 8,4 mois. La ventilation des délais d'attribution de logements par OZANAM est la suivante :

Tableau 17 : Ventilation des délais d'attribution des ménages ayant bénéficié de l'attribution d'un logement

Délai d'attente ²⁴	<3 mois	<6 mois	<12 mois	<24 mois	<5 ans	<7 ans	Au-delà
Nombre d'attributions	556	452	589	562	314	38	59
Pourcentage	21,6%	17,6%	22,9%	21,9%	12,2%	1,5%	2,3%

Source : calcul d'après un échantillon de 2 570 attributions de logements familiaux par OZANAM entre 2014 et 2018

Le délai moyen constaté pour OZANAM est légèrement plus élevé que le délai moyen de 12,7 mois constaté en Martinique²⁵ mais inférieur à l'ancienneté moyenne de la demande 15,7 mois. Un quart des bénéficiaires d'un logement ont attendu moins de 3,5 mois et la moitié moins de 8,4 mois. Seulement 2 % des dossiers présentent une attente supérieure au délai anormalement long fixé à huit ans pour la Martinique. Ce délai

²⁴ Délai écoulé entre le dépôt de la demande et la signature ou l'entrée dans les lieux.

²⁵ Sources : indicateurs croisés du SNE / DEAL de février 2018

apparaît à première vue déconnecté de la situation de la demande locale. Ces données sont cependant à prendre avec précaution compte tenu du taux de renouvellement très faible dans le département.

A l'instar des enquêtes OPS, l'ANCOLS n'a pas pu établir de statistiques fiables sur les niveaux de ressources des nouveaux entrants des quatre dernières années compte tenu des données erronées transmises par OZANAM (*les revenus N-2 indiqués étant inexacts dans 38 des 60 dossiers contrôlés ci-après*).

Tableau 18 : Photographie sociale des nouveaux entrants comparés à la demande en Martinique

Statistiques / Profils des demandeurs et des entrants	Nombre	Personnes isolées	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*
Entrants OZANAM 2015-2018 ** (ANCOLS)	2 569	23,9%	44,1 %	63,2 %	80,7 %	2,1 %
Emménagés récents OZANAM (<i>enquête OPS 2018</i>)	377	52,0 %	2,4 %	10,6 %	28,1 %	12,5 %
Demandes SNE au 31 décembre 2017 (<i>NUD actifs</i>)***	10 958	39,4 %	56,5 %	68,9 %	79,5 %	7,1 %

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources LLS pour l'accès au logement social

** estimation par l'ANCOLS selon les données des attributions fournies par OZANAM

*** analyse par l'ANCOLS de la demande en Martinique au 31 décembre 2017 (*données SNE*)

Comme retranscrit dans le Tableau 18, la qualité insuffisante des données ne permet pas d'évaluer le rôle exact joué par OZANAM dans l'accueil des populations fragiles ou défavorisées.

Dans la CUS de 2011, OZANAM ne s'est fixé aucun objectif d'attribution de logements à des demandeurs DALO, faute « de recul sur la connaissance du profil et du volume de candidats ». OZANAM indique avoir attribué deux logements à des ménages reconnus DALO dans le bilan d'activité 2018 de la CAL. Ce faible chiffre est cependant à rapporter aux 22 demandes actives identifiées DALO dans le SNE au 31 décembre 2017 (*et aux 19 familles agréées par les sept commissions DALO qui se sont tenues en 2018*).

L'analyse globale des informations et documents transmis par l'organisme a conduit à sélectionner sur la période 2014-2018 un panel de 60 dossiers ciblés²⁶. L'examen détaillé de ces dossiers a mis en évidence douze attributions irrégulières (*non conforme aux articles R. 441-1 et suivants du CCH*). Les attributions irrégulières relevées sont listées dans l'annexe 7.4 :

- ▶ Deux dossiers avec un dépassement des plafonds LLS de 12 et 59 % (*mauvaise appréciation de la situation familiale des demandeurs*) ;
- ▶ Deux dossiers présentés avec un numéro unique radié avant la CAL.
- ▶ Huit attributions décidées en « commissions LLTS » (*dont deux sur des logements différents*) qui n'ont pas été présentées préalablement en CAL ; la commission d'attribution du bailleur doit statuer en dernier ressort.

Dans sa réponse, OZANAM n'apporte pas d'élément nouveau.

Il a également été relevé que parmi les 60 dossiers contrôlés, neufs attributaires d'un logement disposent de ressources actuelles (*année N*) supérieures aux plafonds autorisés. Bien que ces attributions soient réglementaires (*les revenus N-2 respectent les plafonds de ressources applicables*), elles posent néanmoins question sur les critères de priorité utilisés (*cf. point précédemment évoqué au § 4.2.3*). Ce type d'attributions contribue en outre à alimenter le niveau déjà élevé de SLS constatés dans l'organismes (*cf. § 3.2.2*).

²⁶ Certains dossiers étaient susceptibles de présenter des irrégularités.

Il est précisé également que les propositions de candidatures par les réservataires ne sont pas systématiquement conservées dans les dossiers et que ce point n'a pas pu être vérifié sur le panel contrôlé.

Les baux ne sont pas accompagnés de la totalité des annexes obligatoires (non conforme à l'article 3-3 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifié par la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014). Il est rappelé que le bailleur doit systématiquement remettre aux nouveaux locataires le dossier technique comprenant l'état des risques naturels et technologiques, le constat de risque d'exposition au plomb pour les immeubles construits avant le 1^{er} janvier 1949 (*le patrimoine d'OZANAM n'est a priori pas concerné*) et, en application de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014, un état de présence d'amiante (*décret d'application à venir*) ainsi que (*dès le 1^{er} juillet 2017 pour les immeubles collectifs construits avant 1975*) l'état de l'installation intérieure de gaz et d'électricité de plus de quinze ans²⁷. De la même façon, les fiches de décompte de surface doivent également être jointes au bail (*cf. article R. 353-19 du CCH*). Dans les dossiers contrôlés, seules les fiches de décompte de surface et l'état des risques naturels et technologiques ont été trouvés.

Dans sa réponse, OZANAM prévoit de se mettre en conformité avec cette obligation à compter du deuxième semestre 2020 après numérisation des différents diagnostics obligatoires.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Enquêtes de satisfaction

Les résultats de la dernière enquête de satisfaction lancée en mai 2018 auprès d'un échantillon de 400 locataires montrent une satisfaction globale en faible hausse de 6,44/10 en 2014 à 6,73/10 en 2018. Les principaux critères de satisfaction sont la localisation et la confiance dans les gardiens, l'état des boîtes aux lettres ou l'entretien des espaces verts. À l'inverse, les délais de traitement des demandes d'interventions, la vie associative, le fonctionnement des portes d'accès et des ascenseurs ou l'enlèvement des épaves et des encombrants font parties des principales récriminations.

Un plan d'actions a été décidé à l'issue du baromètre de satisfaction de 2018 :

- ▶ se doter d'un processus de traitement de la réclamation efficace ;
- ▶ améliorer l'organisation et renforcer les ressources ;
- ▶ poursuivre les actions améliorant le Vivre Ensemble (activités associatives) ;
- ▶ développer les nouveaux moyens de paiement et réduire les circulations de numéraires sur le terrain ;
- ▶ poursuivre les investissements améliorant le cadre de vie et la prise en compte des évolutions réglementaires (*accessibilité et sécurisation des immeubles, ascenseurs, etc...*).

À la demande du groupe Action Logement, OZANAM envisage une enquête annuelle à compter de 2019 afin de mieux mesurer la qualité des services rendus par le bailleur et la satisfaction des locataires.

4.3.2 Concertation locative

Le précédent plan de concertation locative (PCL) du 8 juillet 2015 a été renouvelé par le CA pour une durée de trois ans le 24 avril 2018. Le PCL, signé par les trois représentants élus des locataires, prévoit une aide financière de deux euros par logement et par an pour les associations de locataires ainsi que la tenue d'au minimum

²⁷ Décrets d'application 2016-1104 et 1105 du 11 août 2016 relatifs respectivement à l'installation intérieure de gaz et d'électricité (*Loi Alur*).

deux conseils de concertation locative par an. Le conseil s'est réuni deux fois en 2016 et 2017 et trois fois en 2018. Il est à noter que 47 locaux communs résidentiels (LCR) sont mis à disposition et occupés pour des activités au profit des locataires. La concertation locative n'appelle pas d'observation même si des sujets d'amélioration subsistent comme, par exemple, la détermination d'une grille de vétusté applicable aux états des lieux sortant ou bien le renforcement de la concertation avec les associations de locataires avant les opérations de réhabilitation.

Le pôle sécurité qualité de service et service client (SQSSC) est l'interlocuteur privilégié des associations de locataires, pour faire le lien avec la société et les services institutionnels. Il intervient en tant que médiateur dans les troubles prolongés de voisinage pour proposer des solutions afin d'améliorer la tranquillité des résidences et le « vivre ensemble ». Plusieurs initiatives sont ainsi à souligner comme la mise en place de kiosques pour offrir des lieux de rencontre aux jeunes et éviter leur regroupement en pied d'immeuble, des jeux d'enfants, jardins partagés et autres structures en lien le cas échéant avec des associations sportives et culturelles.

4.3.3 Traitement des réclamations

L'enregistrement et le suivi des réclamations techniques ne sont pas efficaces.

- ▶ Ces dernières sont en effet majoritairement réceptionnées sur site, où elles sont enregistrées par les gardiens sur des fiches de réclamation (*formulaire « papier »*), puis récupérées par le correspondant de site, ou le superviseur (*conciergerie*), et enfin enregistrées dans le progiciel pour traitement. Cette procédure allonge les délais de traitement des réclamations, est source d'erreurs lors des saisies, et est consommatrice de ressources en faisant intervenir de nombreux intervenants. La société envisage d'informatiser les loges et de doter les gardiens d'outils leur permettant de saisir directement les réclamations dans le système d'information. Cette évolution, accompagnée de formation adéquate et de contrôle interne, est nécessaire pour améliorer l'efficacité de la société sur cet aspect ;
- ▶ Au moment du contrôle, la société n'est en mesure d'évaluer que les délais de traitement des réclamations entre leur enregistrement et l'édition d'un bon de commande auprès de l'intervenant extérieur amené à régler le problème identifié. Les délais de prise en charge par les sociétés extérieures ne sont pas suivis. Par ailleurs, des faiblesses sont identifiées dans le suivi des contrats, notamment en termes de respect des délais contractuels (*cf. § 5.4.2*).

Dans sa réponse, la société considère que l'organisation en territoires, mise en place depuis le 1^{er} octobre 2019 pour plus de réactivité, permettra une meilleure qualification des réclamations et une prise de décision décentralisée, donc plus rapide. Elle précise qu'elle travaille sur un projet d'informatisation des loges des gardiens pour leur permettre de saisir directement, sur le logiciel , les demandes d'interventions (*amélioration du suivi centralisé des demandes*).

4.3.4 Gardiennage surveillance

OZANAM compte 45 gardiens travaillant au sein même des groupes d'habitation, dont 37 sont employés par des sociétés de conciergerie, et aucun employé d'immeuble. Les missions de proximité sont donc très majoritairement externalisées et font l'objet d'une supervision par les huit correspondants de site (*tous salariés d'OZANAM*). Les gardiens sont en charge d'environ 220 logements. Ils n'effectuent aucune des prestations de nettoyage ou d'entretien récupérables. Leurs missions sont essentiellement orientées vers l'encaissement des loyers, le recueil des réclamations des locataires, les relances des impayés et la surveillance des sociétés de nettoyage. Les fiches de poste « théoriques » transmises à l'ANCOLS n'appellent en elles-mêmes pas

d'observation si ce n'est qu'elles ne reflètent pas aujourd'hui le travail effectué par les personnels de proximité qui ne sont pas équipés en matériel informatique et dont l'efficacité apparaît encore insuffisante.

OZANAM ne respecte pas l'effectif minimum réglementaire pour le gardiennage et la surveillance de 23 ensembles de logements de plus de cent logements (*non conforme à l'article R. 127-1 du CCH et aux articles L. 271-1, R. 271-1 et suivants du code de la sécurité intérieure*) et n'assure que partiellement sa mission de gestion de proximité.

Les bailleurs ont l'obligation d'affecter un effectif minimum de personnes aux fonctions de gardiennage ou de surveillance (*un ETP par tranche de 100 logements*) afin de prévenir les risques pour la sécurité et la tranquillité des locaux. 81 % du parc d'OZANAM est situé dans les aires urbaines de Fort-de-France et du Robert et dans la commune du Lamentin qui compte plus de 25 000 habitants. Au total, 23 ensembles d'habitations collectives (*totalisant 6 585 logements familiaux*) sont concernés par cette obligation. Les équivalents-temps plein comptabilisables sont actuellement très insuffisants au vu des obligations réglementaires pour l'ensemble de ces immeubles. L'écart théorique est évalué pour ces groupes à environ 28 ETP. De plus, les missions actuellement assurées par les personnels de proximité restent limitées (*principalement axées vers le recouvrement*) et n'assurent qu'une veille minimale du site.

Dans sa réponse, OZANAM prévoit de revoir les marchés de gardiennage pour renforcer les effectifs et élargir les missions des personnels de proximité.

4.3.5 Assurances locatives

L'article 7 de la loi du 6 juillet 1989 impose au locataire l'obligation « de s'assurer contre les risques dont il doit répondre en sa qualité de locataire et d'en justifier lors de la remise des clefs puis, chaque année, à la demande du bailleur... ». L'extraction des données issues de la base de gestion locative de février 2019, indique que seulement 25 % des attestations d'assurance sont à jour. 32 % des attestations enregistrées dans le progiciel sont périmées depuis plus de quatre ans et aucune information n'est indiquée pour 28 % des logements occupés.

OZANAM n'enregistre pas les attestations d'assurance reçues. Le contrôle sur place montre qu'un stock d'environ 3 000 attestations reçues n'ont pas été traitées et saisies dans le progiciel. OZANAM doit remédier sans délai à ce dysfonctionnement. Faute de suivi sur ce sujet, la société n'a pas initié de démarche visant à souscrire une assurance pour compte des locataires non assurés (*cf. loi 2014-366 du 24 mars 2014, article 1, I ; 10°*). Une fois les locataires non assurés identifiés, OZANAM est invité à corriger cette situation afin de protéger ses intérêts et ceux de ses locataires.

Dans le cadre du marché d'assurance « dommages aux biens » conclu au 1^{er} janvier 2020, OZANAM a désormais la possibilité de contracter une assurance de substitution pour les locataires en défaut pour un montant annuel de 60 euros.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation et procédures

Le traitement des impayés locatifs au sein d'OZANAM est réalisé à deux niveaux :

- les gardiens et correspondants de site en charge principalement de l'encaissement des loyers, et des relances auprès des locataires en retard de paiement (*diffusion des lettres de relance et rencontre avec les locataires si possible*) ;

- le service recouvrement contentieux au siège (*4 ETP et CDD en renfort*) en charge du traitement amiable puis contentieux de l'impayé locatif ; une conseillère en économie sociale et familiale (*CESF*) a été embauchée en 2019 pour renforcer le service.

Pour l'accompagnement social dans le logement et son maintien pour le public en difficulté, OZANAM a recours au service de l'Association pour le logement social (*ALS*). Cette structure indépendante créée en 1991 par la SIMAR et la SMHLM, à laquelle OZANAM a adhéré en 2012, vise à mutualiser les moyens humains et financiers et permet d'avoir une vision globale sur l'ensemble du territoire. Le paiement en espèces représente au moment du contrôle près de 20 % du mode de paiement choisi par les locataires pour régler leur loyer. Ce dernier est consommateur de ressources pour le personnel de proximité, et présente des risques pour la chaîne comptable (*cf. § 6.1*). Le prélèvement automatique reste marginal avec un taux stable autour de 9 %. Le directeur général a mandaté en 2018 un cabinet d'avocats Boukris afin de réaliser un audit des pratiques de recouvrement au sein de la société, et d'effectuer des préconisations qui permettraient de réduire le taux d'impayés. Le rapport d'audit, remis en juin 2018, n'a pas été communiqué aux services concernés, et les préconisations n'ont pas été mises en œuvre.

De nombreux dysfonctionnements ont été identifiés dans la chaîne de traitement des impayés locatifs.

- Les démarches précontentieuses sont inexistantes ou inefficaces.
- L'analyse de la dette est insuffisante, la majorité des collaborateurs impliqués dans le traitement de l'impayé n'ayant pas accès, ou en tout cas de manière aisée, au montant du loyer résiduel (*une fois les aides au logement déduites*) et au nombre de termes de loyers dus.
- Le signalement d'une situation d'impayé aux caisses d'allocations familiales est trop tardif.
- Les différents services fonctionnent en silo, avec très peu de coordination. Les concierges (*société extérieure*), les mieux placés pour agir préventivement et connaître les situations individuelles de chaque locataire n'interviennent trop souvent que comme relais de relances automatiques et ne disposent pas d'outils adaptés.
- La société n'a pas mis en œuvre d'instances collégiales permettant de statuer sur les démarches adaptées à chaque situation.

Les constats relatifs à ces dysfonctionnements sont détaillés en annexe 7.6. Dans sa réponse, la société indique qu'une étude sera réalisée dans le courant du premier trimestre 2020 afin d'analyser le fonctionnement actuel du précontentieux et du contentieux et rechercher les pratiques les plus adaptées au territoire et à la clientèle. L'ANCOLS rappelle qu'un audit a déjà été réalisé en 2018 et que les préconisations qui en ressortent n'ont pas été mises en œuvre.

Depuis 2012, à la demande du CA, la direction des services à la clientèle (*DSC*) externalise le recouvrement amiable des créances des locataires partis (*qui représente près de la moitié des créances locatives des locataires personnes physiques, cf. infra*). Deux cabinets ont été sélectionnés. La DSC leur envoie chaque année une liste de locataires en impayés pour lesquels aucun protocole d'accord n'a été engagé. Les dettes les plus anciennes ne leur ont pas été confiées (*locataires partis en 2010 pour la première mission en 2012*). Les cabinets se rémunèrent sur les sommes recouvrées. Seul un point trimestriel est réalisé. En cas d'insolvabilité du locataire, certains prestataires émettent des certificats d'irrecouvrabilité. Ces derniers ne sont pas transférés à la comptabilité qui devrait en tenir compte pour le passage en perte des créances, qui par ailleurs présente lui aussi des difficultés (*cf. § 6.1*).

Aucun contrôle n'est réalisé sur les sommes recouvrées auprès des locataires partis par les cabinets extérieurs.

Les sommes recouvrées par les prestataires font l'objet de virements à OZANAM mais celle-ci n'effectue aucun rapprochement avec les sommes réellement recouvrées auprès des locataires, ce qui est source de risque. D'une manière générale, les suivis de l'avancement des dossiers et des frais facturés par les cabinets sont insuffisants. Sur la période 2014-2018, les cabinets ont procédé au recouvrement d'environ 13 % des sommes confiées, auquel il convient de retrancher le montant de leurs honoraires et des frais annexes facturés, soit un recouvrement net de 6,7 % au bénéfice d'OZANAM. Dans sa réponse, la société indique qu'elle compte réaliser dans le courant du premier trimestre 2020 une étude sur l'opportunité de poursuivre ou pas le recouvrement, par des cabinets extérieurs, des sommes impayées auprès des locataires partis. Elle précise qu'en fonction de l'orientation retenue, les contrôles appropriés seront mis en place.

4.4.2 Analyse des créances locatives

Le nombre de locataires en impayés présents ou partis (*personnes physiques et morales*) rapporté au nombre de logements loués est relativement stable sur les trois dernières années (*cf. Tableau 19*). Si la proportion de locataires présents en impayés est supérieure de cinq points environ à celle observée au plan national, celle concernant les impayés de plus de trois mois est en diminution, et atteint en 2018 à une valeur inférieure à la médiane.

Tableau 19 : Evolution du nombre de locataires en impayés

En nombre au 31 décembre				
Rubriques	2016	2017	2018	Médiane 2014
Nombre de logements loués (1)	9 298	9 483	9 448	
Nombre de locataires en impayés présents (2)	2 237	2 102	2 252	
Nombre de locataires présents en impayés +3 mois (3)	881	801	321	
Nombre de locataires en impayés partis (4)	673	681	698	
% locataires présents en impayés (2)/(1)	24,1 %	22,2 %	23,8 %	18,5 %
% locataires présents en impayés + 3 mois (3)/(1)	9,5 %	8,4 %	3,4 %	6,4 %
% locataires partis en impayés (4)/(1)	7,2 %	7,2 %	7,4 %	

Sources : données transmises par l'organisme (21/01/2019, service contentieux), médianes issues de l'enquête USH 2014- septembre 2016

Tableau 20 : Répartition de l'impayé par nature de lot au 1^{er} décembre 2018

Montants en euros		
Nature	Montant de l'impayé	En %
Commerces	346 340	5,7%
EHPAD	1 358 856	22,2%
Foyers	208 878	3,4%
Garages	20 280	0,3%
Locaux divers	15 507	0,3%
Logements	4 174 276	68,2%
Total	6 124 136	100%

Source : données transmises par l'organisme (21/01/2019, service contentieux)

Tableau 21 : Impayé des locataires (logements), personnes physiques au 1^{er} décembre 2018

Montant en euros,				
Situation	Montant de l'impayé	Nombre locataires (personnes physiques)	Montant moyen de l'impayé	Montant médian de l'impayé
parti	1 847 674	652	2 834	862
présent	2 326 602	2 209	1 053	443
Total	4 174 276	2 861	1 459	

Il est à noter qu'au titre de la location de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EPAHD) et de l'EPHA de Chateauboeuf, le centre communal d'action social (CCAS) de la ville de Fort-de-France est redevable respectivement de 1 071 375 euros et de 156 505 euros au 31 décembre 2017. La dette sous-jacente, initiée en 2012 a fait l'objet d'une dépréciation en totalité. À la date du contrôle, un travail de

normalisation est en cours avec la ville et son CCAS (*projet de protocole et principe d'une réunion de concertation actés*). Le CCAS apparaît cependant difficilement solvable (*l'ANCOLS a fait le constat de mandats du CCAS ayant fait l'objet de non-exécution de la part de la Trésorerie du fait du manque de liquidités*).

La part des impayés locatifs liés aux personnes physiques (*logements et villas*) ne représente qu'un peu plus de deux-tiers des taux de créances locatives au 1^{er} décembre 2018 (*cf. Tableau 20*). Le montant moyen des dettes de ces personnes est important, notamment pour les locataires partis (*cf. Tableau 21*), dont la somme des impayés couvre près de la moitié des créances (44 %). Le montant moyen ne reflète néanmoins par la diversité des situations rencontrées. Un quart des locataires partis présentent une dette supérieure à 3 570 euros, et concentre près de 80 % des sommes dues. Ces dettes sont anciennes. Plus de trois quarts des locataires sont partis depuis plus de 5 ans, et plus de la moitié depuis plus de 10 ans. Sur ce type de créance, les probabilités de recouvrement sont réduites comme en atteste le taux de recouvrement déjà faible observé sur les dettes confiées aux prestataires extérieurs qui ne sont pas les plus anciennes. La société a accumulé un important retard dans le recouvrement de ces sommes. Des actions doivent être entreprises, ainsi qu'une évaluation détaillée de ces créances afin de passer en non-valeur celles qui satisferont des critères préalablement validés par le CA (*cf. § 6.1 et annexe 7.7.3.1*).

Tableau 22 : Evolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Produits des loyers (1)	42 117	42 936	44 099	45 260	46 111
Récupération de charges locatives (2)	5 162	5 556	5 707	5 762	5 770
Quittancement (3)=(1)+(2)	47 279	48 492	49 806	51 022	51 881
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	1 067	1 134	1 517	1 803	1 830
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	976	710	1 059	1 363	2 027
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	2 044	1 844	2 576	3 167	3 858
Locataires partis créances douteuses	1 905	2 167	1 907	1 881	1 886
Autres créances	21	21	21	21	-
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (7)	3 970	4 032	4 504	5 069	5 743
Compte 411 Locataires	909	603	502	593	190
Compte 411 Organismes payeurs (CAF)	- 90	1 484	1 491	12	- 82
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (8)	818	2 086	1 993	605	107
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (9) = (7) + (8)	4 788	6 118	6 497	5 674	5 851
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (10) = (9) / (3)	10,1%	12,6%	13,0%	11,1%	11,3%
Valeurs de référence	9,2%	8,1%	8,2%	8,7%	9,7%

Sources : Harmonia (portail BO de l'ANCOLS). Valeur de référence : SA des DROM, OZANAM exclu

Le montant de l'ensemble des créances locatives (*comptes 411 et 416, paiement à échoir²⁸*) ramené aux loyers et charges récupérables suit globalement une évolution à la hausse jusqu'en 2015, puis une diminution

²⁸ Les loyers sont encaissés à terme à échoir ce qui signifie que le stock au 31 décembre ne contient pas le quittancement de décembre comme c'est le cas pour les organismes de métropole qui quittencent à terme échu

(cf. Tableau 22). Il atteint fin 2017 un taux de 11,3 %, supérieur aux références du secteur (SA des DROM, OZANAM exclu). Des retards de paiement de la CAF en 2014 et 2015 participent à une hausse des créances exigibles et à « l'effet de pic » observé sur ces exercices (compte 411). Les créances « douteuses » des locataires présents (compte 416, ligne 6) ont presque doublé entre 2013 et 2017 (+ 1,8 millions d'euros soit une progression de 89 %), en raison des impayés relatifs aux redevances des EPHAD (+1,1 millions d'euros sur la période), et aux locataires dont la dette est ancienne. Celles des locataires partis atteignent en 2017 un niveau comparable à celui de 2013 (-1%).

4.4.3 Analyse du recouvrement

Excepté pour l'exercice 2016, le taux de recouvrement est inférieur ou égal aux médianes du secteur (cf. Tableau 23). Les retards de paiement de la CAF dégradent le taux de recouvrement sur l'exercice 2014, et conduisent à un taux supérieur à 100 % pour 2016 (année de recouvrement des sommes, 1,5 millions d'environ, qui conduit à une baisse des créances entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre). Les taux de pertes sur créances irrécouvrables moyen sur la période 2013-2017 ne permet pas de couvrir le taux de non-recouvrement des loyers (1,2 % contre 2 %), et explique l'augmentation des créances locatives observées. La société doit réinterroger sa politique de passage en perte des créances.

Tableau 23 : Evolution du recouvrement

Montants en milliers d'euros						
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Créances clients N-1 (1)	4 009	4 788	6 118	6 497	5 674	
Produits des loyers (2)	42 117	42 936	44 099	45 260	46 111	
Récupération de charges locatives (3)	5 162	5 556	5 707	5 762	5 770	
Quittancement (4)=(2)+(3)	47 279	48 492	49 806	51 022	51 881	
Créances clients N (5)	4 788	6 118	6 497	5 674	5 851	
Pertes sur créances irrécouvrables (6)	- 394	- 368	- 780	- 569	- 1 007	
Total encaissement N (7) = (4)+(1)-(5)+(6)	46 106	46 794	48 648	51 276	50 697	
Taux de recouvrement (8)=(7) / (4)	97,5%	96,5%	97,7%	100,5%	97,7%	98,0%
<i>Valeurs de référence</i>	97,6%	98,1%	98,1%	97,7%	97,4%	97,8%
Taux de non recouvrement = 100% - (8)	2,5%	3,5%	2,3%	- 0,5%	2,3%	2,0%
Taux de passage en perte : Perte sur créance (6)/ quittancement (4)	0,8%	0,8%	1,6%	1,1%	1,9%	1,2%

Sources : Harmonia (DiagFinOLS ANCOLS). Valeur de référence : SA des DROM, OZANAM exclu

4.5 CONCLUSION

Depuis 2010, OZANAM ne réussit pas à s'acquitter de manière satisfaisante de ses obligations relatives aux enquêtes d'occupation sociales successives. Faute d'outils et de données fiables, il n'est toujours pas possible de vérifier et d'évaluer le rôle social joué qui n'est aujourd'hui pas suffisamment démontré, au regard notamment du nombre élevé de ménages assujettis au SLS. La procédure de traitement de l'enquête, en incluant la facturation des pénalités prévues pour non-réponse, doit être revue. En matière d'attribution de logements, OZANAM ne respecte plus ses obligations d'enregistrement des demandeurs depuis le début de l'année 2019. Le conseil d'administration doit également définir les orientations applicables en matière d'attribution de logements et les publier sur le site internet. Un bilan détaillé d'activité des CAL devra également être soumis annuellement au CA, à condition néanmoins d'avoir fiabilisé préalablement l'ensemble des données. L'analyse des attributions sur la période 2015-2018 montre une proportion importante de ménages disposant de faibles ressources (80,7 % sous les plafonds de ressources LLTS). Néanmoins, le contrôle des

dossiers montre que l'obligation de présentation systématique de trois candidats par logement n'est pas respectée et que des logements sont attribués par l'organisme sans passage en CAL (*ménages proposés en commission LLTS*). OZANAM doit revoir son fonctionnement afin de mieux contrôler l'ensemble des dossiers présentés en CAL (*douze irrégularités relevées*) et doit clarifier les règles de priorités retenues par la CAL. En accord avec la préfecture, l'ensemble des logements réservés devront également être identifiés dans le progiciel. La qualité de service est insuffisante, notamment en matière d'enregistrement et de suivi des réclamations, et de surveillance du patrimoine. Les effectifs actuellement en place ainsi que les missions assurées par les sociétés de gardiennage, apparaissent insuffisants au vu des obligations réglementaires et de la qualité de service rendu aux locataires. La prévention et le traitement précontentieux des impayés de loyers doivent être repensés en termes d'organisation et de moyens à mettre en œuvre. Les procédures ad-hoc doivent être profondément revues.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société s'est engagée au travers de la CUS validée par le CA du 28 juin 2010 (*basée sur un plan stratégique de patrimoine -PSP- approuvé en février 2010, qui ne comportait pas de volet sur le confortement parasismique*) sur les objectifs suivants sur la période 2011-2016 :

- ▶ la mise en service de 1 170 logements (*195 logements par an*), avec une répartition de 55 % en LLS ; 30 % en LLTS et 15 % en PLS ;
- ▶ la livraison de 20 nouvelles places d'hébergement par an en logements adaptés ;
- ▶ des travaux d'amélioration sur le parc existant pour un montant de 14,2 millions d'euro, et de réhabilitation pour un montant de 29,6 millions d'euros, soit un investissement global sur le parc existant à hauteur de 43,8 millions d'euro ;
- ▶ des dépenses de maintenance à hauteur de 300 à 350 euros par logement et par an.

Afin de répondre à l'évolution de la demande et de la structure des ménages, la stratégie de développement vise à redynamiser la production de logements sociaux, à l'orienter vers de petites opérations concernant des logements de moins grande taille, en concertation avec les communes et l'Etat. Le principal enjeu identifié consiste à disposer de foncier viabilisé. Le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) est envisagé. Les travaux envisagés sur le parc existant visent à améliorer la sécurité, la qualité de service et l'efficacité énergétique. L'amélioration porte à la fois sur les enveloppes des bâtiments soumis aux intempéries et le confort des logements anciens (*installations électriques, sols*). Cette stratégie a été mise à jour dans le dernier PSP, validé par le CA du 26 octobre 2017, qui prévoit pour la période 2018-2023 un investissement de 385,1 millions d'euros :

- ▶ 19 % (*71,3 millions d'euros*) sur le patrimoine existant, dont 36,8 millions d'euros dans le cadre du plan de maintenance (*hors entretien courant et remise en état des logements*). Les travaux de gros entretien et d'amélioration sont financés sur fonds propres. 13,2 millions d'euros sont prévus dans des travaux de réhabilitation (*portant sur 512 logements*). 21,3 millions d'euros sont consacrés au confortement sismique des immeubles (*dont 14,2 millions d'euros financés par des prêts*) ;
- ▶ 81 % (*313,8 millions d'euros*) au développement avec une production attendue de 2 092 nouveaux logements (*11 673 logements en 2023, soit 348 logements en moyenne par an, et une évolution du parc en hausse de 18,1 % en intégrant les cessions*). Ce développement est plus ambitieux que les engagements de la CUS.

Par ailleurs, la cession de 300 logements (*60 logements/an*) est prévue, permettant de dégager 12 millions d'euros de ressources.

Le PSP n'identifie pas de secteurs particuliers en matière de développement. Il est fait référence à des « territoires dynamiques », au besoin au-delà des territoires actuels d'implantation. L'ambition en matière de développement est forte, supérieure aux objectifs quantitatifs du Plan Logement Martinique²⁹ qui prévoit la production de 1 000 logements par an (LLS/LLTS) sur la période 2017-2020, effort à répartir entre les bailleurs

²⁹ Le Plan Logement Martinique est la déclinaison régionale du Plan Logement Outre-Mer. Il a été signé le 16 juin 2015 par le préfet et 24 acteurs locaux du logement, en présence de la secrétaire d'Etat en charge de la politique de la ville.

sociaux (250 logements pour OZANAM). Elle constitue plus du doublement de la production observée sur les cinq dernières années (cf. § 5.2.1). Elle est néanmoins présentée au CA comme réaliste compte-tenu des réserves foncières disponibles, et « nécessaire pour faire face à l'augmentation du poids de la TFPB ». La société OZANAM possède en effet de très importantes réserves foncières, pour un montant porté à l'actif de 14,7 millions d'euros en décembre 2017 (*terrains nus*), dont le potentiel de construction n'est pas entièrement évalué. Pour les seules cinq dernières années, la société a procédé à l'acquisition de 25 terrains, pour un montant 4,6 million d'euros, et un potentiel estimé de 610 logements. Elle doit par ailleurs achever la régularisation administrative de certaines parcelles, dont le transfert de propriété n'était pas achevé (*simple délibération du conseil municipal*).

La stratégie de l'Etat en Martinique porte sur la construction neuve de logements sociaux, essentiellement dans les dents creuses des zones urbaines, un axe fort concerne également la réhabilitation ou la démolition et reconstruction de bâtiments vétustes des centres-bourgs qui représentent un potentiel estimé entre 15 000 et 30 000 logements vacants selon les sources, sans consommation de foncier. Il ressort des échanges de l'ANCOLS avec la gouvernance que ces enjeux sont bien identifiés, mais ne sont pas formalisés dans les documents stratégiques. Par ailleurs, la réhabilitation de bâtiments anciens de centre-bourg nécessite une ingénierie technique et financière particulière et solide, et engendre des coûts de production élevée en raison du faible nombre de logements sur ce type d'opération, et des contraintes particulières d'exécution (*démolition, exigüité, fondations spéciales plus courantes et nécessaires en zones urbaines, etc...*). Ce volet devrait être précisé dans le cadre de la préparation de la nouvelle CUS et de la révision éventuelle du PSP.

En effet, la stratégie patrimoniale développée dans le PSP devra également être mise en cohérence avec la « feuille de route » du groupe Action Logement Immobilier, qui vise des produits adaptés à certains demandeurs (*jeunes actifs dans le cadre de la convention quinquennale, intermédiation locative, etc...*), ou le développement de l'accession sociale, et surtout le plan d'investissement volontaire d'Action Logement groupe qui prévoit un investissement de l'ordre d'un milliard et demi d'euros dans les DOM³⁰.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Le parc a progressé de 765 logements sur cinq ans, avec une part importante d'acquisition en VEFA promoteur (51 % contre 26 % au niveau national, source RPLS au 1^{er} janvier 2018).

³⁰ Annexe I de la Convention du 25 avril 2019 relative au Plan d'investissement volontaire valant avenant à la convention quinquennale 2018-2022 du 16 janvier 2018 entre l'Etat et Action Logement

Tableau 24 : Evolution du nombre de logements en propriété (hors foyers)

Parc au 1er janvier		Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	9 161	168		1		9 330	1,8 %
2015	9 330		122			9 452	1,3 %
2016	9 452	157	153			9 762	3,3 %
2017	9 762	8	115		4	9 881	1,2 %
2018	9 881	45				9 926	0,5 %
Total		378	390	1	4		8,4 %

Sources : données transmises par l'organisme (16/01/2019, service gestion locative) retraitées par l'ANCOLS

La progression annuelle moyenne (1,6 %) sur la période 2014-2018 est inférieure à celle observée sur le parc social de la Martinique³¹ (2,7 %). Cette production est également inférieure aux objectifs fixés dans la CUS à l'exception de l'année 2016 (155 logements mis en service pour un objectif de 195). Il convient de noter l'acquisition en VEFA d'une résidence de 198 logements qui aurait dû être mise en service en 2018, et dont la commercialisation a débuté en 2019 (Jambette, Fort-de-France).

En matière de financement, la répartition des logements mis en service est conforme aux objectifs de la CUS pour le LLTS (29 % pour un objectif de 30 %), et inférieure pour le PLS (4 % pour 15 %) au profit du LLS (67 % pour 55 %). Les groupes immobiliers réalisés en maîtrise d'ouvrage directe sont de taille plus modeste (30 logements en moyenne), que ceux réalisés en VEFA (65 logements en moyenne). Un seul logement a fait l'objet d'une acquisition puis amélioration. Les nouveaux groupes sont répartis sur dix communes, et à 45 % sur l'EPCI du nord de l'île CAP NORD (conformément aux objectifs affichés dans la CUS). Près de deux-tiers des logements sont des T3-T4, ce qui correspond aux souhaits exprimés par les demandeurs de logements social (cf. § 4.2.1), et un tiers de petite taille (1 ou 2 pièces).

Au moment du contrôle, 577 logements (LLS ou LLTS) sont en cours de construction pour des livraisons étalées entre 2019 et 2020 (source état d'avancement des opérations transmis en mars 2019). Treize opérations sont conduites en maîtrise d'ouvrage directe, et trois sont acquises en VEFA. Toutefois, en nombre de logements, la part de VEFA représente près de la moitié de la production (48,3 %), les groupes étant de plus grande taille.

5.2.2 Réhabilitations

Dans la CUS, des travaux de réhabilitation étaient programmés, essentiellement sur la CACEM et CAESM, sur la période 2011-2016, pour un montant de 29,6 millions d'euros environ, sans identifier les groupes concernés.

Les projets de réhabilitation ont pris du retard. Depuis 2011, seuls trois ensembles immobiliers³² ont fait l'objet de réhabilitation lourde (dont deux opérations en cours de réalisation au moment du contrôle), avec des dépenses comptabilisées à hauteur d'environ 11,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 (source fiches de situation financière et comptable). La société ne rencontre pas de difficultés techniques, ou financières particulières. Les opérations n'ont pas été mises en œuvre, en raison de l'opposition des locataires concernés à une augmentation des loyers. Ces résidences bénéficient de loyers très modérés (environ 3 euros du m² de surface habitable, aucune vacance de logements). La gouvernance de la société a ensuite tardé à prendre la

³¹ Progression annuelle moyenne du parc social selon les données RPLS entre 2013 et 2017 - source CGDD-SDES Le parc locatif social au 1^{er} janvier

³² Lunette Bouillé à Fort de France (55 logements), Luna Rock à Fort de France (75 logements), La Batelière à Schoelcher (905 logements).

décision de réaliser les réhabilitations sans augmentation des loyers. Lors de la visite de patrimoine, les besoins ont bien été identifiés sur les groupes les plus anciens, qui souffrent de dégradation du bâti mais aussi d'équipements dans les logements (*sols, menuiseries, plomberie, électricité*) très vétustes à dégradés. En 2018, cinq groupes immobiliers comportant 192 logements ont été agréés par l'Etat pour la réhabilitation (5,5 millions d'euros) et le confortement parasismique (6 millions d'euros)³³. En 2019, quatre groupes (296 logements) feront l'objet de dépôt de dossiers de financement en DEAL.

De manière générale, un arbitrage sera nécessaire pour répartir l'investissement entre les travaux lourds de réhabilitation en site occupé (*coûteux mais bénéficiant d'effet d'échelle et d'amélioration de l'attractivité*) qui concernent l'ensemble des locataires, et les travaux avant relocation qui ne bénéficient qu'aux nouveaux attributaires. Pour rappel, le taux de rotation est très faible dans le parc.

Dans sa réponse, la société explique les retards dans les opérations de réhabilitation par :

- leur grande complexité (*réalisées en site occupé*) ;
- le contexte économique martiniquais³⁴ ;
- le défaut d'entreprises en cours de chantier nécessitant de relancer des consultations.

La société rappelle que ces travaux sont réalisés sans augmentation de loyers, et précise que la direction du développement et du patrimoine, désormais en charge de ces dossiers, sera très prochainement renforcée pour permettre un meilleur taux de réalisation des chantiers.

5.2.3 Confortement parasismique

Les Antilles françaises constituent les territoires de France où l'aléa sismique est le plus fort (*zone 5*). Les scientifiques s'accordent pour dire qu'il est fort probable qu'un séisme majeur touche l'une des îles antillaises françaises dans les décennies à venir, comme ce fut le cas par le passé. Cependant, du fait de l'accroissement continu des enjeux en présence et de la forte vulnérabilité actuelle du bâti antillais, la survenue aujourd'hui d'un séisme majeur pourrait être plus dramatique encore que ne le fût le grand séisme historique de 1839 en Martinique. Le patrimoine de la société est relativement jeune, néanmoins une partie du parc a été construite entre les années 1961 et 1974, en l'absence de toutes normes parasismiques, et une autre avant 1985 et l'application des premières règles élémentaires de construction parasismiques. La société possède ainsi 32 résidences regroupant 3 510 logements et deux foyers (68 équivalents-logements) potentiellement vulnérables aux sollicitations sismiques. Un pré-diagnostic visuel a été réalisé en 2011 sur l'ensemble de ces groupes. Ils ont été classés en fonction de leur vulnérabilité au séisme. Les résultats ont été présentés au CA du 9 décembre 2011. Ils conduisent à une évaluation du coût global du renforcement parasismique nécessaire de 35,8 millions d'euros. Le PSP intègre sur la période 2018-2023 un coût global de 21 millions d'euros, financés à hauteur de 35 % par des subventions spécifiques, et le reste par de l'emprunt. À l'issue d'un diagnostic approfondi des travaux de première urgence ont été réalisés sur la résidence de la Batelière. Deux autres résidences ont fait l'objet de travaux (*Lunette Bouillée, travaux achevés en 2018, et Luna Rock travaux en cours en 2019*). Le retard important pris dans les renforcements parasismiques par la société OZANAM provient de grandes difficultés à

³³ Source : revue de management, janvier 2019. Le confortement parasismique fait l'objet de subventions LBU et Fonds Barnier à hauteur de 44 % du prix de revient.

³⁴ Selon la société, le contexte économique martiniquais allonge considérablement les délais de lancement de ces opérations. En effet, les attributions de marchés sont conditionnées au respect, par les entreprises, de leurs obligations fiscales et sociales. Or, malheureusement, beaucoup d'entreprises du secteur du bâtiment ne respecteraient pas ces conditions. Ce fait obligerait ainsi la société à passer plusieurs fois en CAO, les propositions d'attributions, avec un renchérissement des réponses de ces candidats.

les faire accepter par les locataires, qui refusent une augmentation de loyer. La direction générale a donc pris la décision en 2017 de les associer à des travaux de réhabilitation, sans augmentation de loyer.

Les confortements parasismiques de certaines résidences ont pris beaucoup de retard. Une résidence (*Victor Sévère à Fort-de-France, huit logements*) a été jugée dès 2011 comme critique en raison d'un aléa de liquéfaction³⁵ des sols de fondation identifié au plan de prévention des risques de la ville de Fort-de-France, couplé à des faiblesses particulièrement importantes de la structure. Aucune action n'a été engagée au moment du contrôle. La société doit initier sans tarder une stratégie concernant cette résidence, et accélérer les travaux de confortement parasismique le cas échéant.

La société apporte la même réponse que pour les opérations de réhabilitation (*ces dernières étant accompagnées de travaux de confortement parasismique*). Elle souligne le nombre limité d'entreprises ayant la capacité technique à intervenir sur les zones porteuses de risque de liquéfaction (*une seule entreprise, en situation de monopole sur l'île, pour la réalisation de fondations spéciales*).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Des effectifs contraints

Le pôle projets urbains et développement durable (*une architecte de formation*) assure le montage des opérations neuves de l'étude de faisabilité jusqu'à l'obtention du permis de construire. Le service construction (*deux chargés d'opération, un chef de service*) prend ensuite en charge les opérations jusqu'à la livraison, et porte l'intégralité des opérations de réhabilitation. Le pôle investissement (*une personne et une assistance*) est en charge de l'ingénierie financière en lien avec la direction financière (*montage financier, mobilisation des subventions et prêts, calcul du loyer d'équilibre*) et des relations avec les partenaires institutionnels. La prospection foncière est peu développée, la société étant sollicitée directement par les promoteurs et les collectivités. L'effectif global est donc de l'ordre de six ETP pour assurer l'ensemble des investissements sur le parc existant et dans la production nouvelle, ce qui est faible en comparaison de ce qui est habituellement observé sur l'ensemble des bailleurs³⁶ et du volume d'activité passé et à venir.

5.3.2 Une organisation peu lisible

L'activité de maîtrise d'ouvrage est ainsi éclatée entre plusieurs services ou pôles rattachés au directeur général. Ceci nuit à une approche intégrée de cette mission. La coordination entre directions et services doit par ailleurs être optimale pour intégrer les retours d'expérience en matière de gestion locative et patrimoniale (*typologie, choix des matériaux, conception, etc...*) dans les cahiers de charges des projets, et optimiser les délais de location lors des mises en service. Elle n'est pas assez développée à l'image des autres activités (*fonctionnement en silo, cf. § 2.2.2.1*). Le projet d'entreprise devra proposer de nouvelles modalités d'organisation. En l'absence de comités de direction (*mis en place qu'en 2017*) ou d'autres instances collégiales, certaines décisions stratégiques d'investissement relevaient du directeur général, notamment la fixation des loyers pratiqués à la livraison avant validation par le CA. La mise en place très récente d'un comité d'investissement permettra de combler cette lacune.

³⁵ La liquéfaction est un phénomène induit par les séismes conduisant à la perte de résistance des sols sous les constructions et pouvant conduire à des dégâts très importants et la ruine du bâtiment.

³⁶ Selon le DIS 2017, 6% des effectifs sont consacrés en moyenne à la maîtrise d'ouvrage dans le ESH de France entière, soit 9 ETP en considérant les effectifs moyens des ESH et le nombre de logements d'OZANAM.

5.3.3 Une activité soutenue et un suivi globalement correct des opérations

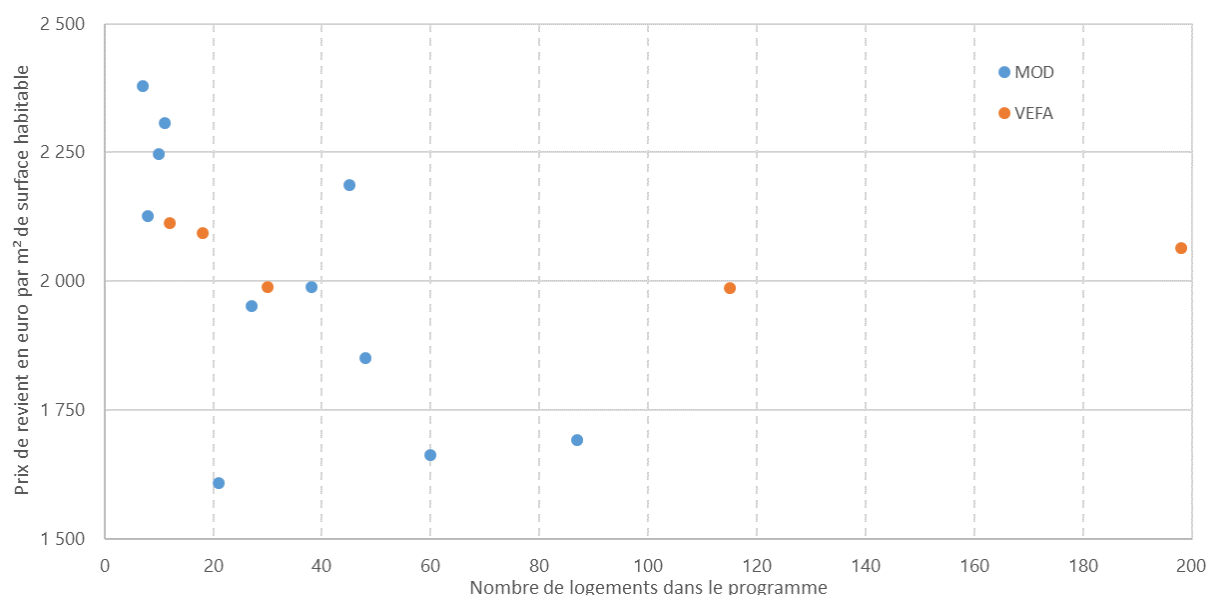
L'activité de maîtrise d'ouvrage directe (*MOD*) est relativement soutenue sur les cinq dernières années, avec la mise en service de quatorze opérations de construction et deux opérations de réhabilitation lourde. Les délais observés entre la date de lancement du programme (*décision du CA*) et la livraison sont très variables (*de 2 à 8 ans environ*). Ils augmentent globalement avec la taille des groupes (*nombre de logements*). Le délai moyen est relativement élevé (*trois ans et demi, hors opération n°658 très particulière*). Il est néanmoins proche de celui observé sur les groupes acquis dans le cadre d'une vente en l'état futur d'achèvement (*VEFA*). Ils résultent essentiellement de retard dans l'exécution des travaux. Selon la société, ces derniers sont liés au tissu économique particulier des entreprises de travaux publics en Martinique (*présentant notamment un taux de défaillance élevé depuis la crise économique de 2008³⁷*), et aux contraintes de réseaux (*découverte fortuite, raccordement difficile et liés à des opérateurs externes, etc...*).

Les prix de revient de douze opérations analysées apparaissent comme globalement maîtrisés avec de faibles écarts entre les dépenses constatées et le budget initial. Ils sont très variables (*cf. Figure 4*) pour les opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe (*MOD*). Le montant de la charge foncière peut expliquer ces écarts (*les opérations en VEFA sont réalisées en zones péri-urbaines des grosses agglomérations avec un prix de foncier plus homogène*). Le prix de revient en *MOD* s'établit en moyenne à 127 milliers euros environ, soit 1 984 euros au m² de surface habitable. En comparaison, le prix de revient moyen observé en Martinique sur la période 2006-2011 était de 1 557 euros pour du LLS, et 1 251 euros pour du LLTS³⁸. Ce coût au logement est supérieur pour les opérations réalisées en *VEFA* (*144 milliers d'euros*), mais sensiblement le même une fois rapporté à la surface habitable (*2 050 euros*), les logements présentant de plus grande surface. Les groupes immobiliers réalisés en *VEFA* étant de taille plus importante que ceux réalisés en maîtrise d'ouvrage directe, et bénéficiant ainsi d'économie d'échelle, cette dernière apparaît comme globalement performante en termes de maîtrise des coûts.

³⁷ Informations corroborées par la Note expresse n°521 d'août 2018 de l'Institut d'Emission d'Outre-Mer – Le secteur du BTP en Martinique
 Une activité en mutation

³⁸ Source : Etude sur la connaissance des gisements d'économies des coûts de la construction des logements dans les départements d'Outre-Mer, septembre 2012 cité dans l'observatoire de l'habitat en Martinique

Figure 4 : Evolution des coûts de production en fonction de la taille des opérations



5.3.4 Un calcul des loyers d'équilibre à améliorer au bénéfice des locataires

Les conditions de financement et les niveaux de prix permettent la réalisation des opérations sans mobilisation de fonds propres pour la société³⁹. La Martinique bénéficie en effet d'un régime favorable avec des subventions importantes issues de l'Etat (*ligne budgétaire unique*) et des collectivités, ainsi que des mécanismes de défiscalisation. La part d'emprunt est également réduite, elle couvre environ la moitié du prix de revient prévisionnel. Cette situation permet de pratiquer à la livraison des niveaux de loyers inférieurs aux loyers maximums fixés dans les décisions de financement⁴⁰.

La société a utilisé jusqu'en 2017 un outil simplifié sous forme de tableur pour évaluer la faisabilité économique d'une opération. La méthode consistait à partir du prix de revient prévisionnel, de calculer un produit locatif permettant d'équilibrer sur la première année de remboursement les annuités d'emprunt, les dépenses de maintenance (*méthode forfaitaire de la « provision au gros entretien »*), et les frais de gestion, soit obtenir un autofinancement net positif ou nul pour la première année de gestion. L'équilibre d'exploitation d'une opération doit pourtant être appréciée à partir de l'autofinancement net cumulé sur la durée du prêt principal. Par ailleurs, les aléas liés à la vacance et aux impayés n'étaient pas pris en compte. La société utilise désormais un progiciel dédié en complément de l'outil développé en interne. L'analyse d'une opération de 69 logements programmées en 2018⁴¹, met en évidence des hypothèses de calcul peu

³⁹ Le plan type pour la programmation 2018 est basé sur un apport de 0,78 % en fonds propres du prix de revient prévisionnel, source courriel du 29 mars 2019.

⁴⁰ A titre d'illustration, selon le PV du CA du 03/07/2017, pour l'opération La Maugée au Lamentin livrée en 2017, le loyer pratiqué est de 4,1 euros/m² de SC pour un loyer maximum de 4,3 euros et un loyer d'équilibre de 3,9 euros (33 logements LLTS), et de 5,28 euros/m² de SC pour un loyer maximum de 5,36 euros et un loyer d'équilibre de 5,06 euros (67 LLS)

⁴¹ 69 logements Crozanville sur la commune de Fort-de-France

prudentes au regard des indicateurs observés⁴², mais a contrario des marges nettes dégagées très confortables (5,5 millions d'euros sur 40 ans pour un prix de revient de 9,8 millions d'euros).

La présentation des opérations au CA fait intervenir des loyers au m² de surface corrigée, et non au m² de surface financée utilisée dans les décisions de financement, ce qui nuit à la clarté. La société est invitée à améliorer les calculs de loyer d'équilibre afin de mieux éclairer les décisions du CA et ajuster au mieux les loyers pratiqués sur les nouvelles résidences en faveur des candidats les plus modestes.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La société s'est engagée dans la CUS à réaliser un gros effort de maintenance sur l'enveloppe des bâtiments pour prendre en considération la particularité des conditions climatiques, ainsi que dans les logements avec :

- ▶ la mise en conformité des installations électriques pour les logements livrés avant 1994 (2 000 logements), soit lors de réhabilitation, soit lors des travaux à la relocation ;
- ▶ la rénovation des revêtements de sols thermoplastiques et leur remplacement par du carrelage (grès), parce que certains ouvrages peuvent contenir d'infimes résidus d'amiante et que le carrelage présente un confort d'usage et d'entretien beaucoup plus adapté au climat de la Martinique et aux demandes des locataires.

Aucun bilan détaillé n'a pu être transmis à l'ANCOLS.

Tableau 25 : Interventions sur le patrimoine

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges d'exploitation liée aux immeubles	312,44	247,75	295,39	337,02	339,21
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	365,46	594,83	273,46	402,54	530,06
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	2 898,73	2 506,19	3 251,06	4 024,97	3 460,24
Coût de la maintenance (1)	3 576,63	3 348,76	3 819,91	4 764,53	4 329,51
Additions et remplacement de composants	5 771,70	4 716,22	4 418,55	5 030,58	7 399,06
Coût total entretien du parc (2)	9 348,33	8 064,98	8 238,47	9 795,11	11 728,57
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	9 425	9 620	10 003	10 010	10 133
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	379,48	348,10	381,88	475,98	427,27
Valeurs de référence	626,36	651,68	639,03	664,08	651,47
Loyers (5)	42 117,00	42 935,52	44 099,43	45 260,32	46 111,07
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	8,49%	7,80%	8,66%	10,53%	9,39%
Valeurs de référence	12,72%	13,49%	13,39%	13,43%	13,67%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	991,87	838,36	823,60	978,53	1 157,46
Valeurs de référence	1 172,55	1 181,39	1 175,72	1 156,88	1 112,85

Source : données comptables transmises par l'organisme - Valeur de référence : HARMONIA (2016) SA de métropole

L'effort de maintenance est croissant sur la période 2013-2017 (cf. § 6.2.1 et Tableau 25), tout en restant nettement inférieur à ce qui est observé sur les ESH de Métropole. Si la jeunesse du parc peut expliquer en

⁴² Les coûts de gestion sont sous-évalués (846 euros par logement, pour un montant de 1 407 euros observé en 2017, cf. § 6.2.1), de même que le montant de la TFPB ou les pertes financières liées à la vacance et aux impayés (3 % au total, contre près de 5 % observé pour la seule vacance en 2017).

partie ces faibles niveaux, des retards en matière d'entretien ont néanmoins été observés lors de la visite de patrimoine (cf. ci-après).

L'investissement sur le parc apparaît en revanche soutenu, ce qui montre que la société tend à privilégier des opérations lourdes au détriment d'interventions continues. Au global, les coûts d'intervention sur le parc se rapprochent de ce qui est observé pour les ESH de métropole.

5.4.1.1 Visite de patrimoine

La visite de patrimoine a porté sur 32 groupes immobiliers regroupant 4 013 logements (soit environ 40 % du parc). L'entretien des espaces verts et des abords des groupes, ainsi que le nettoyage des parties communes est correctement réalisé. Le parc est en bon état général, mais souffre des conditions climatiques de la Martinique conduisant à une dégradation accélérée de l'état des façades, des coursives extérieures, et des loggias. Des lessivages sont régulièrement programmés afin de conserver un état général correct, ils sont nécessaires et doivent être intégrés dans le plan pluriannuel de travaux avec une fréquence régulière, y compris sur les résidences nouvellement mises en service sans attendre la fin de la garantie décennale. Cependant, plusieurs problématiques prégnantes ont été relevées :

- ▶ de nombreuses épaves, et garages clandestins (*ateliers de mécanique sauvages*) sont rencontrés de manière systématique sur les parkings extérieurs des groupes (*très peu de groupes sont résidentialisés avec clôture et portail automatique*) ; cette problématique difficile, exacerbée en Martinique en raison de l'absence de fourrières, faisant intervenir de nombreux services institutionnels extérieurs à la société, doit néanmoins être traitée ; la société a passé une convention avec la ville de Vauclin pour l'enlèvement d'épaves ;
- ▶ un déficit d'entretien courant de certaines résidences, peintures des communs et réfection de toiture ; le climat tropical conduit à une usure accélérée des peintures, toitures et éléments métalliques (*portes, garde-corps, etc...*) ; de grandes disparités existent néanmoins en fonction de microclimats accentuant les phénomènes ; il en résulte que la politique d'entretien doit être adaptée à chaque résidence ;
- ▶ un suivi patrimonial insuffisant ; les agents de proximité sont censés réaliser une veille patrimoniale du parc et faire remonter tout désordre observé au service du patrimoine ; de nombreux désordres ou dysfonctionnements, n'ayant pas fait l'objet de signalement, ont néanmoins été repérés par l'ANCOLS lors des visites ; à titre d'illustration, lors des visites en mars et avril 2019 des épaufures sur l'acrotère d'une toiture plate visibles depuis les communs (*désordres anciens compte tenu de l'état des aciers à nus très rouillés*) ont été observés sur la résidence Ravine Touza. ; des extincteurs étaient absents, un dispositif de commande des trappes de désenfumage hors service depuis décembre 2018 n'avait pas été réparé sur la résidence Thourailles ; de nombreux carreaux et nez de marche cassés (*problème de sécurité*), des carreaux sur des murs décollés, etc...

5.4.2 Exploitation et sécurité du patrimoine

5.4.2.1 Obligations liées à la recherche et la présence d'amiante

La réglementation amiante s'impose aux propriétaires d'immeubles bâtis dont le permis de construire a été délivré avant le 1er juillet 1997. 7 020 logements de la société sont concernés (*source rapport de gestion 2017 et état d'avancement DAPP-DTA, en l'absence de date de permis de construire, les résidences livrées avant 2000 ont été prises en compte*). La société a confié à un prestataire en novembre 2016 des prestations globales et ponctuelles concernant la réalisation de repérage d'amiante, la constitution ou mise à jour des DTA, la constitution des DAPP, la réalisation de diagnostic avant travaux à la relocation sur les logements libérés.

OZANAM a fait le choix de réaliser des diagnostics complets couvrant divers travaux programmés, ou envisagés dans le cadre du plan pluriannuel de travaux. Il en résulte la réalisation de sondages destructifs, d'analyse en laboratoire en métropole, qui induisent des délais très importants. De nombreux logements sont ainsi dans l'attente de repérage, ce qui conduit à une vacance technique importante. Au moment du contrôle, seuls 41 % des DTA-DAPP ont été réalisés (*non conforme aux dispositions des articles L. 1334-12-1 à L. 1334-17, et des articles R. 1334-14 à R. 1334-29-9 du code de la santé publique*). Les dossiers ne sont pas encore intégrés dans IKOS. Les résultats des repérages d'amiante avant travaux ont servi de base à la réalisation d'une cartographie du risque amiante sur le patrimoine OZANAM. La société est ainsi en mesure d'évaluer les groupes présentant un risque important de présence d'amiante. En tout état de cause et par mesure de précaution, les entreprises qui interviennent pour des travaux, sont habilitées à travailler en sous-section 4.

5.4.2.2 Ascenseurs

Au 31 décembre 2018, le parc de logements familiaux compte seulement 43 ascenseurs répartis sur douze ensembles immobiliers et desservant 1 587 logements (*16 % du parc*). Les travaux de mise aux normes obligatoires (*SAE 2010-2014*) ont été réalisés pour les vingt appareils de la cité « La Batelière ». Les six ascenseurs de la résidence « Ravine Touza » mise en service en 2005 ont été remplacés précocement en 2017 à la suite des nombreux dysfonctionnements des matériels.

Les visites périodiques des ascenseurs et les contrôles quinquennaux ne sont pas systématiquement effectués (*non conforme aux articles R. 125-2 à 6 du CCH*). Les derniers contrôles quinquennaux réalisés remontent à 2013 (*treize appareils*). Aucun rapport n'a pu être présenté pour les vingt appareils du groupe « La Batelière ». Un contrôle des visites sur l'année 2018 a fait ressortir que dans les cinq ensembles « Atlantis », « Caraïbes », « Moulin village », « Clos saint Emilien » et « La Batelière », les visites périodiques ne sont pas effectuées toutes les six semaines ainsi que l'impose l'article R. 125-2 du CCH. Concernant les six appareils situés dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (*trois EHPAD livrés en 2004 et 2011*), un seul des trois gestionnaires a fourni l'information de l'existence d'un contrat de maintenance à OZANAM. À l'instar des manquements relevés pour les ensembles d'habitation, les contrôles techniques quinquennaux n'ont pas non plus été réalisés sur ces six ascenseurs. OZANAM doit faire un point précis sur la situation de son parc en matière de sécurité des ascenseurs et prendre, sans délai, toutes mesures pour réaliser les contrôles quinquennaux sur l'ensemble des appareils et s'assurer que les prestataires retenus remplissent correctement leurs missions de contrôle. Une consultation a été lancée fin avril 2019 à cette fin.

Dans sa réponse, OZANAM indique que le nouveau marché d'entretien des ascenseurs, signé le 14 novembre 2019 pour une durée de quatre ans, prévoit douze visites annuelles. Tous les ascenseurs n'ayant pas fait l'objet d'un contrôle technique en application de l'article R. 125-2-4 du CH, au cours des cinq dernières années, feront l'objet d'un contrôle en 2020.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La SA HLM OZANAM n'avait pas de politique de vente à l'occupant avant l'accord passé entre l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) et l'Etat le 18 décembre 2007, relatif « aux parcours résidentiels des locataires et au développement de l'offre de logements sociaux ». À cet effet, le CA, par sa délibération du 11 avril 2008, a indiqué vouloir mettre en vente une première tranche de logements dans le cadre de la ZAC La Marie Ducos. La commercialisation a débuté en 2009 par 36 logements situés sur le segment de l'Espace Sud ; toutefois, les ressources des *locataires (y compris les ascendants et descendants)* n'ont pas permis de faire aboutir les ventes. De 2011 à 2016, la décision a été prise par le CA de lancer la commercialisation d'un ensemble plus réduit de 3 bâtiments, toujours à La Marie Ducos, représentant 18 logements. Aucun lot n'a été vendu.

5.6 AUTRES ACTIVITES

La société a développé une activité modeste de vente de parcelles viabilisées. Une première opération située au Vauclin (*quartier Sigy*) a été commercialisée en 2016 et comporte 48 lots de 450 à 900 m². Fin 2018 seules 10 parcelles avaient été vendues, avec des prix de vente revus à la baisse (*prix de cession moyen de 69 milliers d'euros*) conduisant à enregistrer des pertes en 2016 (*cf. § 6.2.1*). La nouvelle direction générale souhaite relancer la promotion commerciale de ces lots et leur publicité (*affichage sur le site internet, panneaux sur place, etc...*); les difficultés rencontrées relevant a priori d'insuffisances à ce niveau. En 2017 des travaux ont débuté sur une deuxième opération de 30 lots sur la commune du Carbet. Au moment du *contrôle* (*source site internet d'OZANAM*), 21 lots ont été vendus

5.7 CONCLUSION

Le parc d'OZANAM a progressé de 765 logements sur cinq ans (*2014-2018*), ce qui correspond à une progression inférieure aux objectifs annuels fixés dans la CUS. La société a eu recours à une part importante d'acquisition en VEFA permettant de soutenir le développement, à des prix de revient légèrement supérieurs aux opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe. Les capacités techniques d'OZANAM en la matière sont bien présentes mais l'organisation actuelle n'est pas optimale. La société a pris beaucoup de retard en matière de réhabilitation et de confortement parasismique des résidences les plus anciennes, face à un refus exprimé par les locataires d'augmentation des loyers et faute d'arbitrage des précédentes directions générales. La maintenance des bâtiments accuse ponctuellement également un certain retard. Le parc souffre de plus de certains microclimats sollicitant fortement le bâti. La veille patrimoniale doit être améliorée en s'appuyant sur les équipes de terrain à former et sensibiliser sur le sujet. Les contrats d'exploitation des ascenseurs doivent être mieux suivis, et une procédure plus opérationnelle de réalisation des diagnostics amiante doit être élaborée afin de réduire l'impact de ces derniers sur la vacance locative. La stratégie patrimoniale de la société doit intégrer l'ensemble de ces éléments, que ce soit en matière d'intervention sur le parc compte-tenu des besoins, comme de développement en intégrant les objectifs locaux de l'Etat d'intervention sur du parc privé vacant en centre-bourg.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

Les ratios et médianes utilisés dans la suite du présent rapport sont ceux des SA d'HLM de métropole pour l'année 2016 (*source Boléro ou ratios calculés à partir des données harmonia*).

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité est assurée par une équipe de neuf personnes, dirigée par un chef comptable d'expérience, ce dernier occupant le poste au sein de la société depuis 1991. Les différentes tâches sont définies et réparties correctement, et les comptes ont fait l'objet d'une certification par le commissaire aux comptes (*titulaire de la mission depuis 1987*). À noter qu'en 2017, un diagnostic du processus de clôture des comptes a été réalisé par la société assurant le commissariat aux comptes du groupe Action Logement. Ses conclusions sont similaires à certains des propos qui suivent ci-après. En effet, les comptes de la société appellent les deux observations de l'ANCOLS qui suivent. Ces observations ne sont pas susceptibles de remettre en cause la certification des comptes mais leur prise en considération par le bailleur social OZANAM apparaît strictement nécessaire pour assurer la qualité de son information comptable et la sécurité de son fonctionnement.

Au regard de la réglementation, la comptabilité de la société OZANAM présente les manquements et des imprécisions comptables qui suivent :

- ▶ l'annexe comptable littéraire ne répond pas aux exigences des instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré ;
- ▶ la tenue des fiches de situation financière et comptable (*FSFC*) n'est pas satisfaisante (*non conforme aux instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré*) ;
- ▶ le règlement ANC 2015-04 du 4 juin 2015 n'a pas été appliqué à compter de l'exercice 2016 ;
- ▶ les coûts internes de maîtrise d'ouvrage n'ont pas été immobilisés correctement (*non conforme au plan comptable général*) ;
- ▶ l'apurement des comptes du type 408 n'a pas été fait (*non conforme au plan comptable général*) ;
- ▶ la disposition de l'article L. 441-6-1 du code de commerce relative à l'information de ses délais de paiement n'a pas été respectée.

L'annexe 7.7.1 présente des explications détaillées relatives à ces différents points.

L'examen de la comptabilité a également mis en évidence plusieurs imprécisions comptables.

- ▶ Sur la période 2012-2016, la société a comptabilisé des travaux de gros entretien en charges récupérables.
- ▶ Les différents provisionnements sont porteurs de risques pouvant affecter la qualité des comptes de la société (*la société invoque ici l'application d'un principe de prudence*).
- ▶ Les comptes « débiteurs divers » laissent apparaître des dettes entièrement dépréciées et très anciennes.
- ▶ La comptabilité des opérations défiscalisées menées en maîtrise d'ouvrage propre ne s'est stabilisée qu'à partir de l'exercice 2018 (*travaux initialement comptabilisés via un compte de stocks puis basculés sur un compte d'immobilisations*).

L'annexe 7.7.2 présente des explications détaillées relatives à ces différents points.

Dans sa réponse, OZANAM déclare qu'à l'avenir, les corrections nécessaires seront mises en œuvre.

Certains modes de fonctionnement affectent la sécurité comptable de la société OZANAM. En particulier :

- ▶ la société ne dispose pas de procédure concernant les créances locatives admises en non-valeur ;
- ▶ la société est concernée par de nombreux paiements de loyers en espèces ;
- ▶ la sécurité du fonctionnement de la chaîne comptable de la société n'est pas assurée pour ce qui concerne les paiements par virement et la création de fiches fournisseurs.

L'annexe 7.7.3 présente des explications détaillées relatives à ces différents points.

Dans sa réponse, OZANAM précise avoir initié l'écriture d'une procédure relative aux admissions en non-valeur. Par ailleurs, une borne de paiement sera mise en place à partir de mars 2020. Ce dispositif, additionné à une possibilité de paiement chez des commerçants, devrait fortement limiter les paiements des loyers en espèces. Enfin, une procédure a été mise en place pour la création ou modification des fournisseurs.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

Tableau 26 : Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Marge sur accession	341	47	0	-303	146
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	42 117	42 936	44 099	45 260	46 111
Coût de gestion hors entretien	-11 312	-11 279	-11 803	-13 123	-13 898
Entretien courant	-365	-595	-273	-403	-530
GE	-2 899	-2 506	-3 251	-4 025	-3 460
TFPB	-4 914	-5 250	-5 515	-5 808	-5 835
Flux financier	710	522	461	216	197
Flux exceptionnel	-322	457	-269	352	-495
Autres produits d'exploitation	150	164	333	158	545
Pertes créances irrécouvrables	-394	-368	-780	-569	-1 007
Intérêts opérations locatives	-4 127	-3 356	-2 880	-2 382	-2 452
CAF (PCG)	18 985	20 771	20 122	19 375	19 320
Remboursements d'emprunts locatifs	-12 665	-14 373	-15 718	-16 496	-16 873
Autofinancement net (1)	6 320	6 398	4 404	2 878	2 447
% du chiffre d'affaires	14,7 %	14,7 %	9,8 %	6,3 %	5,1 %

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (hors remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Sources : données transmises par l'organisme, retraitement ANCOLS (cf. ci-après)

Le compte 6125000 comptabilisant les redevances liées aux opérations défiscalisées pendant leur phase de portage n'est pas pris en considération dans le tableau ci-avant. En effet les montants comptabilisés ne font l'objet d'aucun flux et s'apparentent à un amortissement technique d'une immobilisation comptabilisée à l'actif. Il ressort du tableau qui précède :

- une activité accession globalement peu rentable sur la période. Les opérations produites par OZANAM ne se commercialisent pas dans de bonnes conditions et la société est contrainte de revoir à la baisse ses prix de vente (*pour 2016, on constate une perte de 303 milliers d'euros sur les lots vendus, 2017 est concernée par un transfert en immobilisation corporelle pour un prix de revient de 663 milliers d'euros*) ;
- malgré une baisse très importante de la charge des intérêts relatifs aux opérations locatives (*dans un contexte de baisse du taux du Livret A, ceux-ci passent de 4 127 milliers d'euros en 2013 à 2 452 milliers d'euros en 2017 soit -41 %*), l'activité de gestion locative est de moins en moins performante du fait d'une progression du produit des loyers moins rapide que celle de l'ensemble des charges de la société (*voir CAF et détail ci-après*).

Dans ce contexte, la rentabilité de la société mesurée par la CAF se maintient globalement en valeur absolue malgré la progression du chiffre d'affaires alors que l'autofinancement net HLM de la société baisse régulièrement et fortement sur la période 2013-2017 du fait de l'augmentation des remboursements du capital des emprunts locatifs. D'un niveau confortable de près de 15 % du chiffre d'affaires en 2013 et 2014, ce dernier est de 6,3 % en 2016 et près de 5 % en 2017 (*médiane à 10,9 %*).

Le produit des loyers (+9,5 % *sur la période*) augmente en lien avec l'évolution du patrimoine (+7,5 % *sur la période*) et les augmentations annuelles légales. Les loyers apparaissent, pour leur part, d'un niveau inférieur à ceux observés localement (*cf. § 3.2.1*). Leur produit est surtout lourdement impacté par l'évolution négative de la vacance globale (*principalement du fait de l'augmentation de la vacance technique, elle-même conséquence de la gestion des logements concernés par l'amiante, cf. § 3.1.2*). Selon le dossier individuel de situation 2016, le coût de cette vacance est de 1,1 millions d'euros en 2014, 1,3 millions d'euros en 2015 et 1,8 millions d'euros en 2016. Au regard de la progression de la vacance encore observée en 2017 (+20 % *au regard de l'année 2016*), l'ANCOLS estime le coût de la vacance à 2,2 millions d'euros en 2017. Cette dérive apparaît préoccupante et financièrement très pénalisante, elle doit faire l'objet de mesures énergiques de la part de la gouvernance de la société.

Les impayés dégradent également la rentabilité d'exploitation lorsque l'organisme reconnaît le caractère irrécouvrable des créances locataires. En 2017, les pertes de loyers liées aux impayés, décidées par OZANAM, ont représenté 1 007 milliers d'euros soit près de 2 % des loyers totaux (*moyenne autour de 1 % en 2017*). Ces pertes ont plus que doublé au regard de celle de l'année 2013, et dans le même temps, les créances douteuses (*corrigées des passages en perte*) ont progressé de 45 % (*cf. § 4.4.2*). L'impact financier des difficultés de paiement est aussi devenu très préoccupant.

Les coûts de gestion (*frais généraux + impôts + frais de personnel*) évoluent à la hausse rapidement (+23 %) en particulier à cause d'une progression soutenue des frais généraux (+36 % *sur la période*). Rapportés au logement, ils représentaient 1 234 euros par logement en 2013, 1 345 en 2016 et 1 407 en 2017, au-dessus de la médiane des SA à 1 340 euros par logement. Hors cotisation CGLLS, ils sont de 1 172 euros en 2016 et 1 276 euros en 2017 cette fois-ci assez comparables à la médiane à 1 260 euros par logement.

Au sein des frais généraux, le coût des intervenants extérieurs, que ce soit sur le patrimoine ou sur des prestations intéressant le siège, explose (+74 % *sur la période en passant de 1 711 milliers d'euros à 2 979 milliers d'euros*). La forte hausse des redevances (CGLLS *tout particulièrement*) est aussi à souligner

(+38 % sur la période). La société doit s'organiser afin de mieux maîtriser globalement ses frais généraux (*hors cotisations CGLLS*).

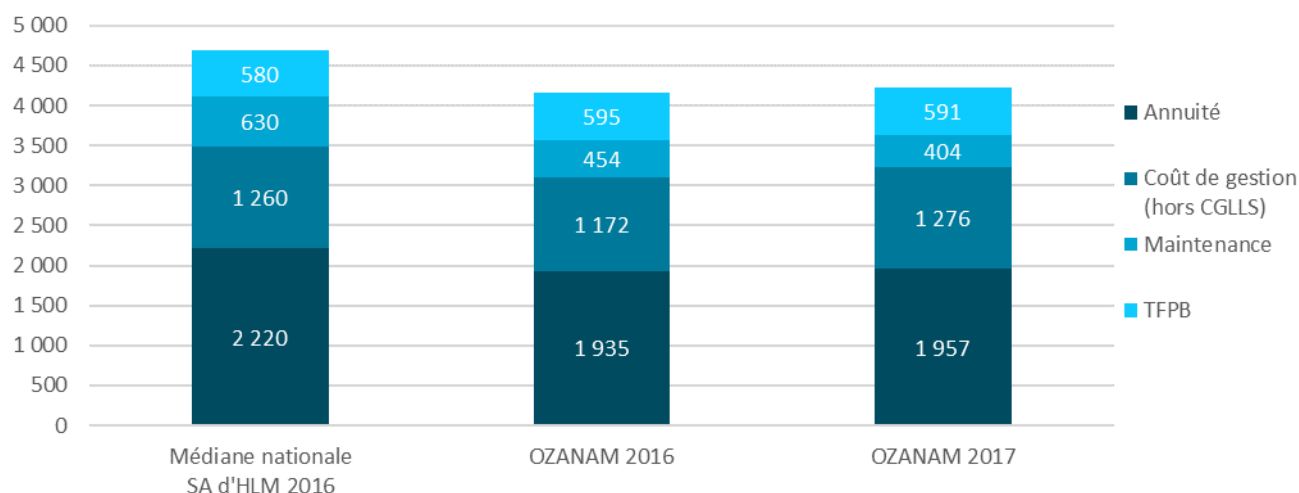
Les effectifs de la société sont stables et particulièrement faible (90 ETP). Cela s'explique en partie par le recours à des sociétés de gardiennage pour ce qui concerne le service de proximité dû aux locataires. Les charges salariales progressent cependant de 6 602 milliers d'euros à 7 514 milliers d'euros (+14 % sur la période). Rapportées au logement, elles représentaient 720 euros par logement en 2013, 721 euros en 2016 et 761 euros en 2017, comparables à la médiane de 740 euros par logement malgré l'externalisation du gardiennage. Ces chiffres confirment une rémunération individuelle moyenne importante (cf. § 2.2.2.3).

Les coûts de maintenance (*entretien courant et gros entretien*) progressent de 3 264 milliers d'euros en 2013 à 3 990 milliers d'euros en 2017 (+22 % sur la période) ce qui traduit une augmentation de l'effort d'entretien de la société. Si les visites de patrimoine ont montré un patrimoine globalement correctement entretenu, elles ont aussi été mis en évidence des déficits ponctuels d'entretien en lien avec, soit un défaut d'organisation de la société, soit les particularités du climat de La Martinique.

En lien avec l'augmentation du patrimoine assujéti et la progression des impôts, la TFPB progresse de 4 914 milliers d'euros en 2013 à 5 835 milliers d'euros 2017 (+19 % sur la période).

Enfin, l'annuité progresse de 16 792 milliers d'euros en 2013 à 19 325 milliers d'euros en 2017 (+15 % sur la période). Il faut ici noter que du fait de la faiblesse des taux du livret A et d'une dette essentiellement contractée auprès de la CDC, l'annuité est composée d'un remboursement en capital à 87 %. Les intérêts locatifs représentent près de 250 euros par logement en 2016 et 2017 pour une médiane nettement plus élevée à 630 euros par logement.

Figure 5 : Indicateurs d'exploitation (milliers d'euros par logement)



Sources : données comptables transmises par l'organisme retraité du compte 612 (redevance opérations défiscalisées)

6.2.2 Gestion de la dette

Sur la période 2013-2017, le niveau d'emprunt est stable autour de 294 millions d'euros. OZANAM n'a pas mis en œuvre de produits structurés, et 93 % de sa dette est contractée auprès de la CDC pour le financement de ses immobilisations. Un emprunt de 36 750 euros (0,01 % de l'emprunt total) est dédié au financement de stock. Les derniers intérêts compensateurs ont été remboursés dans le cadre des échéances programmées en

2014. Les quelques emprunts disposant de taux élevés ont fait l'objet de remboursements anticipés par le passé. En l'état, la dette de la société est correctement gérée.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

Disposant d'une trésorerie confortable (6,4 mois de dépenses en 2016 et 6,2 mois de dépenses en 2017 pour une médiane à 3,5 mois), la société ne dispose pas de concours bancaire et n'a, jusqu'à la date du contrôle, jamais mis en œuvre de prévisionnel de trésorerie. Dans un contexte d'affaiblissement de sa profitabilité d'exploitation et d'investissements défiscalisés en ayant recours aux crédits d'impôt, ce qui engendre un portage en fonds propres et une sollicitation de la trésorerie significatifs sur la période des travaux (25 % de leurs montants environ), la société gagnerait à établir un prévisionnel à horizon une année. Ce prévisionnel viendrait en complément de l'étude financière prospective elle aussi à produire (cf. § 6.3).

6.2.4 Résultats comptables

Tableau 27 : Résultats comptables et plus-values de cessions

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Résultats comptables	2 726	8 079	6 285	6 069	4 734
- Dont part des plus-values de cessions en %	0,0 %	1,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Sources : données comptables transmises par OZANAM

Sur la période 2013-2017, la société n'ayant quasiment pas cédé de patrimoine, son résultat comptable n'est pas affecté par les plus-values de cession. Le résultat comptable est par-contre largement impacté par des dotations ou reprises de provisions dont certaines n'apparaissent pas justifiées (cf. § 6.1 et annexe 7.7). L'année 2013 est de plus concernée par la dernière dotation aux provisions règlementées relatives à l'équilibre entre amortissements techniques et financiers (impact négatif de 2,6 millions d'euros en 2014 uniquement).

6.2.5 Structure financière

Nota : la défiscalisation fait intervenir une société de portage de l'opération pendant sa phase de construction et une première phase d'exploitation. C'est la condition sine qua non pour percevoir un avantage fiscal (donc un apport extérieur). L'opération revient ensuite dans le patrimoine de la société. Pendant la phase de portage, la gestion locative par OZANAM est sans changement au regard d'une opération en pleine propriété.

Au regard de la comptabilité de la société, et en raison de la comptabilisation des opérations d'investissement locatif défiscalisées, le Tableau 28 ci-après intègre les deux retraitements suivants qui impactent les hauts et bas de bilan :

- retraitement n°1 : les opérations défiscalisées comptabilisées en « stock » sont reclassées dans « actif immobilisé brut », à titre d'exemple en 2017, le montant concerné est de 10 391 milliers d'euros ;
- retraitement n°2 : l'opération défiscalisée « Coridon » cédée à la société de portage est encore comptabilisée en « Autres actifs d'exploitation » par la société à fin 2017. La situation a été corrigée par la société sur l'exercice comptable 2018. Afin de faciliter la lecture du bilan fonctionnel de la société, les 1 147 milliers d'euros concernés sont reclassés dans « actif immobilisé brut », au titre de l'année 2017.

Sous l'effet conjugué de résultats comptables excédentaires (+25,1 millions d'euros sur 2014-2017) et de la hausse des subventions d'investissement net (+33,9 millions d'euros en lien avec l'activité patrimoniale de la société), les capitaux propres progressent fortement sur la période 2013-2017 (+ 59 millions d'euros soit +30 %).

Les dettes financières restent stables autour de 294 millions d'euros en dépit des investissements de la société. Cette situation favorable s'explique par le niveau important des aides extérieures (les subventions et aides fiscales financent près de 50 % des opérations d'investissement), mais aussi par la nature même de la dette principalement contractée auprès de la CDC et par la faiblesse du taux du livret A (mécanisme de double révisabilité entraînant une augmentation du remboursement en capital en cas de baisse du taux du Livret A). À la date du contrôle, les versements des nouveaux emprunts équilibrent globalement les remboursements en capital opérés sur la période 2014-2018.

Dans le même temps, l'actif immobilisé net progresse de 33 millions d'euros. Il en résulte un FRNG qui croît fortement de près de 27 millions d'euros sur la période pour atteindre 64,2 millions d'euros. Il représente un niveau confortable de 9,8 mois de dépense mensuelles (médiane à 3,9 mois).

Tableau 28 : Bilans fonctionnels

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	194 950	214 362	225 218	234 765	253 985
Provisions pour risques et charges	11 801	11 995	13 243	10 879	11 906
- Dont PGE	6 623	7 156	7 620	8 350	8 886
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	214 715	227 611	239 368	253 330	266 670
Dettes financières	293 615	302 336	289 410	294 169	294 411
Actif immobilisé brut	678 275	699 239	721 451	739 528	762 753
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	36 806	57 065	45 788	53 615	64 220
FRNG à terminaison des opérations (1)					
Stocks (toutes natures)	4 591	4 760	4 613	5 074	5 144
Autres actifs d'exploitation	29 532	32 415	35 292	29 519	38 561
Provisions d'actif circulant	3 702	3 928	4 177	5 830	6 067
Dettes d'exploitation	9 253	10 060	10 199	8 769	9 382
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	21 169	23 187	25 529	19 994	28 255
Créances diverses (+)	766	827	770	734	1 717
Dettes diverses (-)	8 198	6 716	7 165	5 942	5 846
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-7 432	-5 889	-6 395	-5 207	-4 128
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	13 736	17 298	19 134	14 787	24 127
Trésorerie nette	23 070	39 767	26 653	38 829	40 093

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Sources : données transmises par l'organisme, retraitement ANCOLS (cf. ci-après)

6.2.5.1 Indépendance financière

En neutralisant l'impact du reclassement de la provision règlementée en 2014, les capitaux propres, hors subventions d'investissement (*capital et réserves, report à nouveau et résultat de l'exercice*), progressent de 89,1 millions d'euros en 2013 à 114,3 millions d'euros en 2017 soit une progression de 28 % entièrement due aux résultats comptables positifs sur la période sous revue.

Le ratio d'indépendance financière (*ratio Boléro B13, soit ressources internes / capitaux permanents*) est de 45,5 % en 2016 et 47,3 % en 2017, nettement plus favorable que la médiane à 33,4 %.

Tableau 29 : Encours de la dette et capacité de désendettement

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
Endettement (1)	293 615	302 336	289 410	294 169	294 411
Trésorerie nette (2)	23 070	39 767	26 653	38 829	40 093
Endettement net de trésorerie (1)-(2)	270 545	262 569	262 757	255 340	254 319
CAF (PCG) (3)	18 985	20 771	20 122	19 375	19 320
Endettement / CAF (1)/(3) en années	15,5	14,6	14,4	15,2	15,2
Endettement net de trésorerie / CAF [(1)-(2)]/(3) en années	14,3	12,6	13,1	13,2	13,2
Valeur nette du parc locatif (4)	356 272	367 627	369 754	362 411	363 920
Amortissement du parc (5)	13 664	13 918	14 299	14 644	15 017
VNC / Amortissement du parc (4) / (5) en années	26,1	26,4	25,9	24,7	24,2

Le rapport « (dette - trésorerie) / capacité d'autofinancement » est de 14,3 années en 2013, 13,2 années en 2016 2017 en-dessous des 17 années régulièrement observées dans le secteur HLM. Le peu d'évolution de ce dernier agrégat est le reflet d'une dette et d'une rentabilité d'exploitation quasi-stables, seule la trésorerie évoluant à la hausse.

La valeur nette comptable du parc locatif rapportée à son amortissement est nettement supérieure au rapport (Endettement) / (CAF). OZANAM n'aura à priori aucun problème pour rembourser ses emprunts locatifs à l'avenir.

OZANAM est une société qui dispose d'une indépendance financière importante, elle a les moyens d'investir et d'emprunter. Si elle parvient à redresser sa rentabilité d'exploitation, ces moyens seront d'autant plus importants.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG à terminaison n'est pas évaluable du fait de fiches de situation financières et comptables (FSFC) de qualité insuffisante pour ce qui concerne le coût total actualisé des opérations d'investissement comme pour l'appréciation des restes à comptabiliser.

À noter ici que sur le périmètre des opérations terminées soldées, quelques surfinancements sont mis en avant par les FSFC. Les plus significatifs concernent des opérations de logements neufs mis en service avant 1997 sur lesquels il ne convient plus d'intervenir. Il est rappelé que ce type de situation doit faire l'objet d'une correction par remboursement partiel du prêt principal dans les meilleurs délais. En particulier, l'attention de la société est ici attirée sur l'opération défiscalisée n°685 mise en service en 2012, mais intégrée aux immobilisations corporelles seulement en 2017 suite à la phase de portage par le véhicule fiscal. Cette opération présente un

surfinancement de 27 280 euros selon les FSFC à fin 2017. Si celui-ci est avéré, un remboursement d'autant du prêt principal est à opérer sans délai.

6.2.5.3 Variations du FRNG

Tableau 30 : Variation du FRNG

Rubriques	Montant en milliers d'euros	
	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2013		36 806
Autofinancement de 2014 à 2017	16 127	
Dépenses d'investissement	-103 120	
Financements comptabilisés	109 897	
Autofinancement disponible après investissements	22 904	24 904
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-189	
Cessions d'actifs	334	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	2 365	
Flux de trésorerie disponible	2 510	2 510
Fonds de roulement fin 2017		64 220

Sources : données comptables et financières d'OZANAM

Sur la période étudiée, le tableau ci-avant permet de constater que la variation positive du fond de roulement de 27,4 millions d'euros est en lien avec :

- ▶ des financements comptabilisés supérieurs de 6,8 millions d'euros aux dépenses d'investissement (les opérations d'investissement mobilisent très peu de fonds propres, l'avantage fiscal est perçu en début d'opération et la société mobilise ses différents financements au fur et à mesure de l'exécution des travaux) ;
- ▶ une exploitation qui génère 16,1 millions d'euros ;
- ▶ et de manière moins importante, d'autres ressources, principalement des variations de provisions pour dépréciations d'éléments de l'actif pour près de 2,4 millions d'euros.

Les produits de cessions d'actifs (aucune vente de logement locatif sur la période 2013-2017) comme le remboursement d'emprunts non locatifs n'ont qu'un impact négligeable.

6.2.5.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

L'évolution positive du besoin en fonds de roulement (BFR) est principalement la conséquence de la hausse des subventions d'investissement à recevoir (+10,2 millions d'euros entre 2013 et 2017 sur le BFR d'exploitation), de la hausse des dépréciations (-2,3 millions d'euros entre 2013 et 2017 sur le BFR d'exploitation) et de la baisse des créances d'investissement (+2,4 millions d'euros entre 2013 et 2017 sur le BFR hors exploitation). L'évolution globale positive du BFR est 10,4 millions d'euros, nettement moins importante que celle du FRNG (+27,4 millions d'euros).

6.2.5.5 Trésorerie

La trésorerie, résultante du FRNG et du BFR, progresse sur la période 2013-2017 pour atteindre le niveau de 38,8 millions d'euros en 2016 et 40,1 millions d'euros en 2017. Elle est exclusivement issue du haut de bilan et

représente un niveau confortable de 6,5 mois de dépense en 2016 et 6,2 mois de dépenses en 2017, nettement au-dessus de la médiane à 3,5 mois de dépenses.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

À la date du contrôle, la société ne disposait pas d'une étude financière prospective. Un projet de plan à moyen terme (*PMT*) sous la responsabilité de la direction administrative et financière (*DAF*) était en cours de rédaction pour la période 2018-2027. Ce *PMT* devait faire l'objet d'une validation par la direction générale puis d'une présentation au CA pour validation lors de sa session du mois de juin 2019. Seize opérations totalisant 556 logements sont en cours de travaux, avec des livraisons échelonnées entre 2019 et 2021. Le patrimoine existant nécessite un effort de maintenance et de confortement sismique (*cf. § 5.1*). Au regard de ces différents éléments et afin d'éclairer les différentes décisions des instances dirigeantes, il apparaît absolument nécessaire qu'une étude prospective soit établie puis régulièrement mise à jour.

Dans sa réponse, OZANAM indique que le *PMT* a été validé par le CA et que ce dernier a été communiqué à l'actionnaire principal (*Action Logement Immobilier*).

6.4 CONCLUSION

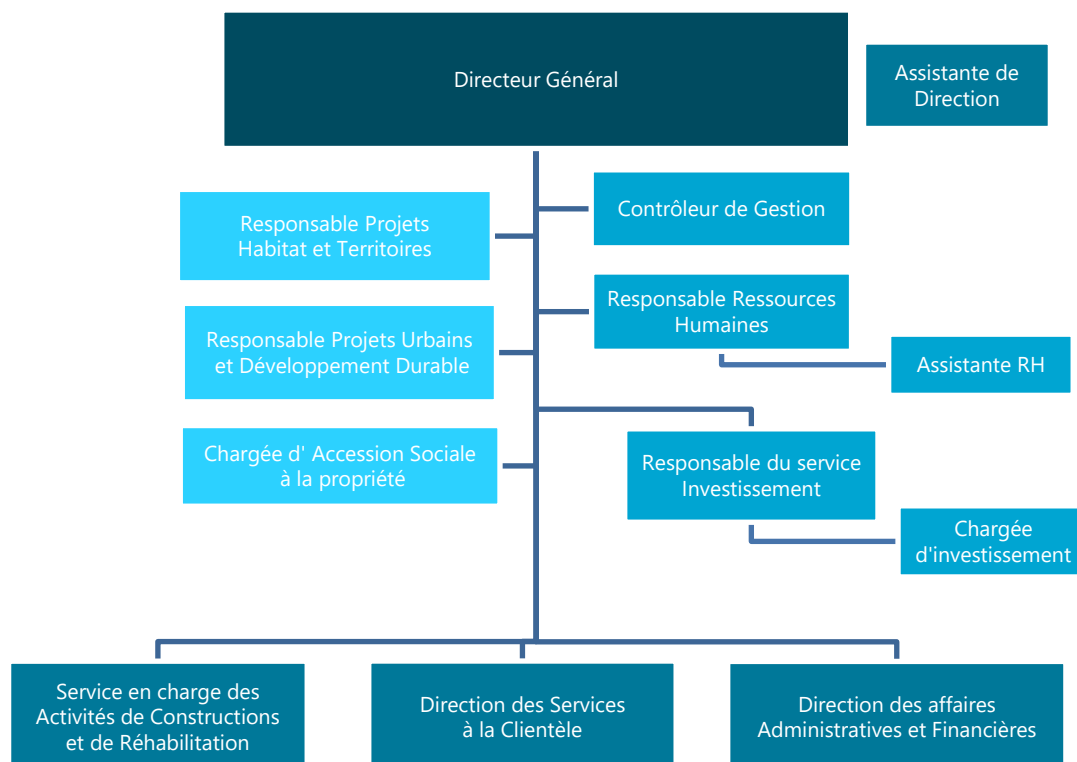
Au 31 décembre 2017, OZANAM est une société qui dispose d'une bonne structure financière lui donnant la capacité à investir pour son développement ou pour l'amélioration de son patrimoine locatif. Elle prêterait une attention particulière à sa rentabilité d'exploitation, en nette diminution sur la période 2013-2017, du fait d'une progression du chiffre d'affaires des loyers très inférieure de celle de ses charges. En particulier, la vacance locative et les impayés doivent être traités par les instances dirigeantes dans le but d'en réduire l'impact négatif sur le fonctionnement de la société. En raison principalement du recours au dispositif relatif au crédit d'impôt pour le financement de ses opérations locatives neuves (*apport en trésorerie important en toute fin d'opération*), il est nécessaire qu'OZANAM se dote d'un prévisionnel de trésorerie à un an régulièrement actualisé. Pour ce qui est de sa vision à moyen terme, la société devra rédiger, et faire valider une fois par an par le conseil d'administration, une étude financière prospective. Dans le but de toujours prendre des décisions stratégiques financièrement éclairées et sécurisées, ces deux derniers éléments sont essentiels. Enfin, et pour avoir une vision d'ensemble du fonctionnement financier de la société, les instances dirigeantes se poseront clairement la question de la consolidation des comptes avec ceux des diverses structures de portage mobilisées pour les opérations d'investissement défiscalisées. Pour ce qui est de la tenue de sa comptabilité et de ses états réglementaires, OZANAM doit d'abord corriger certains manquements plusieurs fois mis en avant lors des différentes missions d'inspection. L'information comptable présente dans l'annexe littéraire est à compléter, la comptabilité de programme doit être fiabilisée et une procédure doit être rédigée pour les admissions en non-valeur des créances locatives. OZANAM doit ensuite corriger certaines imprécisions dans ses pratiques, tout particulièrement celles relatives au provisionnement pour dépréciations ou pour risques et charges. Pour ce qui est de la sécurité, il est nécessaire que les paiements en espèces des loyers restent exceptionnels et les processus inhérents à la création des fournisseurs et au paiement des factures doivent être améliorés, formalisés et appliqués dans le but de diminuer au maximum les risques dans l'exécution de la chaîne comptable.

7. ANNEXES

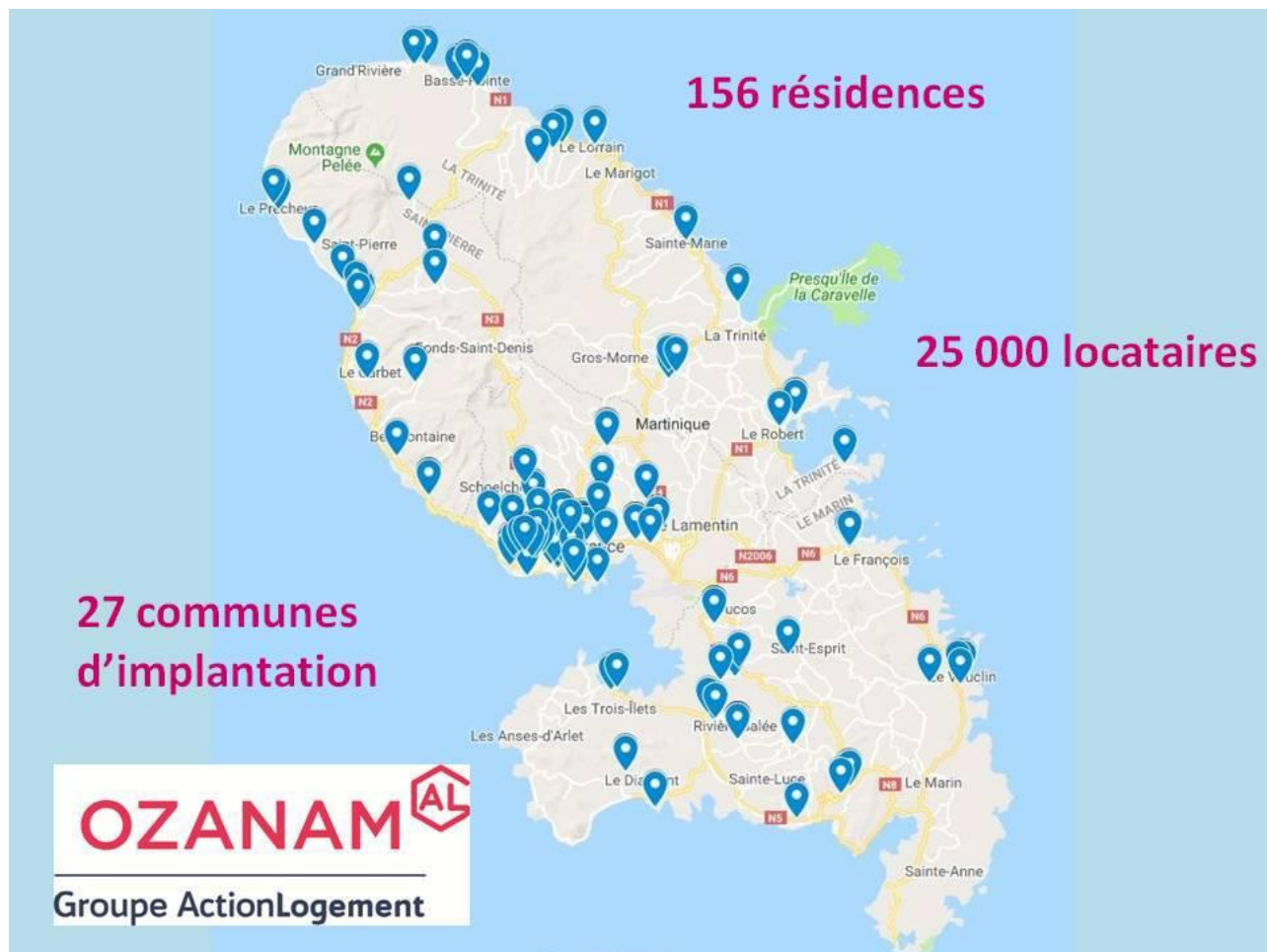
7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

RAISON SOCIALE		SA d'HLM OZANAM	
SIEGE SOCIAL			
Adresse du siège	Pointe de Jaham	SIREN	303 149 983
Code postal	97233	Téléphone	05 96 61 42 12
Ville	Schoelcher	Internet	http://www.ozanam-hlm.fr/
Présidence du conseil d'administration		M. Patrick LECURIEUX-DURIVAL	
Direction Générale		M. Hugues CADET	
Actionnaire de référence		Action Logement Immobilier (ALI)	
CONSEIL DE SURVEILLANCE DU 13 JUIN 2018			
	MEMBRES	REPRESENTANTS PERMANENTS POUR LES PERSONNES MORALES	CATEGORIES D'ACTIONNAIRES
Présidence	LECURIEUX-DURIVAL Patrick	Groupe Action Logement Immobilier	I
Vice-présidence	PICOT Eric	Syndicat CFDT	IV
	CAMBEL Eveline	Syndicat Force Ouvrière Martinique	IV
	DE LAVIGNE STE SUZANNE Michel	Groupe Action Logement Immobilier	I
	DELINDE Miguel	Ville de Fort-de-France	IV
	JEAN-MARIE Marie-Andrée	Caisse d'Allocations Familiales (CAF)	IV
	JOCK Philippe	MEDEF	IV
	MARTY Michel	Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)	IV
	MINGER Peggy	Caisse d'Epargne (CEPAC)	IV
	MORIN Louis	MEDEF	IV
	MORIN Simon	Communauté d'agglomération du Centre de la Martinique (CACEM)	II
	MONTOSE Diane	Collectivité Territoriale de Martinique (CTM)	II
	PAQUET Henri	Communauté d'Agglomération de l'Espace Sud Martinique (CAESM)	II
		RODAP Catherine	MEDEF
	non précisé	Syndicat CGT Martinique	IV
Représentants des locataires	CONTOUT Sandra		III
	FILIADE Nathalie		III
	NATTES Michel		III
ACTIONNARIAT			
	CAPITAL SOCIAL	CATEGORIES	ACTIONNAIRES LES PLUS IMPORTANTS (% ACTIONS)
Montant du capital	812 768 EUR	I	Action Logement Immobilier (55,2 %)
Nombre d'actions	50 798	IV	Ville de Fort de France (12,3%)
Nombre d'actionnaires	175	IV	GET GIE (3,1 %)
COMMISSAIRES AUX COMPTES			
Titulaire	Jaime ALGAZE 51/53 rue Saint Quentin 94130 Nogent-sur-Marne		
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2017			
Cadres	17	TOTAL ADMINISTRATIF ET TECHNIQUE : 80	
Maîtrise	32		
Employés	31		
Gardiens	8	EFFECTIF TOTAL : 89	
Employés d'immeuble	0		
Ouvriers régie	1		

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 IMPLANTATION DES 9 926 LOGEMENTS FAMILIAUX AU 31 DECEMBRE 2018



Source : OZANAM

7.4 LISTE DES RESIDENCES PRESENTANT UN ECART DE PROVISION DE CHARGES SUPERIEUR A 20 %

Code interne	Nom du programme	Année de mise en service	Commune	Nombre de logements	Ecart provision/réel
200	LA MARIE-B6	2010	Ducos	1	58%
304	LUNETTE BOUILLEE	1977	Fort-de-France	55	-25%
305	LUNA ROCK	1978	Fort-de-France	75	-25%
309	LA MARIE 2	1981	Ducos	150	-22%
316	LES HAUT DU PORT	1983	Fort-de-France	86	-23%
322	RUE VICTOR SEVERE	1984	Fort-de-France	8	-30%
328	MORNE COCO	1985	Fort-de-France	50	-29%
329	MORNE COCO	1985	Fort-de-France	150	-27%
344	PREFONTAINE	1993	Rivière-Pilote	32	45%
350	A.K.R	1987	Basse-Pointe	7	-22%
351	LACROIX	1988	Basse-Pointe	30	-30%
363	VIEUX CHEMIN	1994	Fort-de-France	12	-33%
367	LA CHAPELLE	1992	Saint-Joseph	138	-22%
392	SEGUINEAU	1996	Lorrain	72	-23%
396	SEGUINEAU	1996	Lorrain	60	-30%
398	LA CRIQUE	1996	Trinité	46	-23%
605	RIVIERE-ROCHE	1999	Macouba	13	21%
606	LA GALETTE - POM ROZ	1999	Morne Rouge	12	-24%
616	CASTEL DES ROCHERS	2005	Fort-de-France	50	-22%
631	VILLAS	2012	Basse-Pointe	6	-53%
632	RAVINE TOUZA 1 - LA LIBERTE	2005	Schoelcher	100	-22%
635	COTON	2012	Diamant	6	46%
646	ZAC DE L'AVENIR - DLO	2011	Saint-Esprit	40	-36%
647	PREVILLE - LA PERLE	2008	Prêcheur	95	-41%
651	VALLON - LA MORAVE	2014	Lorrain	56	-48%
658	POINTE ROYALE - LA CORVETTE	2016	Robert	38	-24%
668	LAJUS - BOIS D'INDE	2016	Carbet	87	-38%
670	CORIDON 1 - CERF VOLANT	2013	Fort-de-France	6	29%
672	THORAILLE - SENIORS - KATALPA	2014	Diamant	11	27%
685	FOND CORRE - LA COCOTERAIE	2012	Saint-Pierre	84	-25%
686	VINCENT ALLEGRE - ATLANTIS	2016	Robert	60	-30%
694	TANTE JEANNE	2016	François	7	-47%
695	CORIDON 2 - LES ALIZES	2017	Fort-de-France	8	-28%
699	TSF - CLOS DE JEANNE	2016	Fort-de-France	18	23%
701	CLUNY - CROIX DU SUD	2015	Schoelcher	30	22%
711	LA MAUGEE 2 - ALLAMANDA SOLEIL	2017	Lamentin	115	-25%

7.5 LISTE DES ATTRIBUTIONS IRRÉGULIÈRES DE LOGEMENTS

Code	Programme	N° Logt	Numéro unique	Date CAL	Date bail	Financement	Irrégularités
0375	LA FRAICHEUR 39 LLS	005276	9720416038 98611570	26/05/16	17/08/16	LLS	Dépassement des plafonds LLS de 12% (enfant non à charge sur la demande et sur l'analyse sociale)
0646	ZAC DE L'AVENIR - 40 LLS	009639	9720714024 74511570	31/07/14	01/10/14	LLS	Dépassement des plafonds LLS de 59% (enfant non à charge)
0311	CASTEL DES ROCHERS	001960	9720214021 45511570	20/09/16	17/10/16	LLS	NUD radié avant attribution en avril 2016
0303	BATELIERE	000794	9720210186 272AT026	05/02/15	13/02/15	LLS	NUD non renouvelé et non valide lors de l'attribution ; salarié OZANAM
0678	LES JARDINS DU COUVENT	010681	9720216038 13811572		03/05/16	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (commission LLTS ALS le 12 avril 2016)
0668	BOIS D'INDE - LAJUS	010836	9720117046 864GDPUB	25/07/17	10/07/17	LLTS	Attribution décidée par la commission LLTS mais présentée en CAL après signature du bail
0678	LES JARDINS DU COUVENT	010690	9720516040 33911570		11/05/16	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (commission LLTS ALS le 12 avril 2016) ; dossier incomplet (avis fiscal concubin)
0668	BOIS D'INDE - LAJUS	010890	9721014026 23811570		04/11/16	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (attributaire proposée par la commission préfectorale LLTS sur une opération de la SIMAR)
0711	ALLAMANDA SOLEIL-LA MAUG	010973	9720417048 96011570		11/12/17	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (commission LLTS le 14/9/17)
0367	LA CHAPELLE 138 LLS	005011	9720616041 50411570		15/03/17	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL
0636	JAMBETTE 1 - 93 Logts	009016	9720917052 10011570		27/09/17	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (commission LLTS le 22/2/17)
0352	CANAL ALARIC 76 LLS	004435	9720217048 437MA015		09/03/18	LLTS	Absence de justificatif de passage en CAL (classé en rang 2 en commission LLTS du 22/2/17 pour un autre logement)

7.6 DYSFONCTIONNEMENTS RELEVÉS EN MATIÈRE D'IMPAYÉS

- ▶ Le traitement du précontentieux au niveau des gardiens est inefficace, faute de moyens et de coordination entre services. Le personnel n'a pas accès au système d'information, et donc au montant de l'impayé, sa nature, les actions mises en œuvre par le service contentieux. Ils ne disposent que de listings, imprimés avec une fréquence aléatoire, qui ne précisent que le montant de l'impayé de chaque locataire, sans préciser le montant du loyer résiduel (*une fois les aides au logement déduites*) et ainsi le nombre de termes de loyers dus. Ces listings ne sont pas à jour (*des paiements effectués en chèque notamment ont pu ne pas être pris en compte*). La codification utilisée pour définir l'état d'avancement d'éventuelles procédures mises en œuvre par le service contentieux, indiquée dans les listings, n'a pas été expliquée au personnel de proximité. Par ailleurs, le partage d'information avec le service contentieux des difficultés que peuvent rencontrer les locataires dans le paiement des loyers, et des actions mises en œuvre à leur niveau, n'est pas effectué. Une « fiche de liaison » a été récemment mise en œuvre à cet effet. Au moment du contrôle, cette fiche commence tout juste à être renseignée.
- ▶ Au niveau du service contentieux aucun rapprochement n'est non plus effectué entre le montant de l'impayé et le nombre de termes de loyers dus (*en intégrant le montant des aides au logement, et donc le loyer résiduel*). L'extraction automatisée de la base locative ne précise pas cette information, et aucune action n'a été effectuée pour y remédier. Il en résulte que les procédures précontentieuses, comme contentieuses sont lancées à partir d'un montant d'impayé forfaitaire, environ 1 000 euros, parfois plus, sans tenir compte du nombre de mois de loyers impayés. La phase précontentieuse intervient trop tardivement, de même que la phase contentieuse⁴³. Le signalement à la Caisse d'allocation Familiale (CAF) peut ainsi s'effectuer avec beaucoup de retard en cas de faible loyer résiduel⁴⁴.
- ▶ Beaucoup de relances par courrier sont automatisées dans IKOS selon des règles de gestion méconnues des services. Celles-ci s'avèrent peu efficaces en l'absence d'accompagnement par le personnel de proximité. Les courriers sont pourtant distribués par les gardiens qui devraient à ce stade prendre connaissance des locataires en impayés significatif.
- ▶ La facturation de SLS forfaitaire pour non-réponse aux enquêtes est source de la naissance de nombreux impayés, en mettant en difficulté parfois des locataires déjà fragiles⁴⁵. La mise en place tardive ou la suspension d'allocations logement pénalisent également des locataires non prévenus (*peu de coordination entre la société et la CAF*) et conduit à des situations d'impayés⁴⁶. Ces cas particuliers ne sont pas distingués par les services qui fonctionnent en « aveugle » sur la nature de l'impayé comme explicité plus avant.

⁴³ Dossier n°002803 à la résidence La Fraicheur : démarrage de la phase précontentieuse pour un impayé locatif de 3 126 euros, et un commandement de payer pour une dette de 4 895 euros, pour un loyer résiduel de 157 euros. Origine des difficultés : suspension de l'allocation logement et facturation d'un SLS forfaitaire. Le diagnostic social intervient deux ans après la décision d'expulsion.

⁴⁴ Dossier n°122108 dans la résidence Quart Macédoine, signalement à la CAF le 10/08/2018 d'une dette de 2 479,9 euros soit environ sept termes de loyer résiduel (357,68 euros). L'impayé était pourtant constitué le 01/04/2018 avec une dette de 1 045,18 euros représentant près trois termes de loyer résiduel.

⁴⁵ Exemple du locataire du logement n°883 à la Batelière

⁴⁶ Par exemple le dossier n°002803 déjà cité

- ▶ Le manque de coordination entre les services (*gestion locative et contentieux*) est également prégnant dans le cas de demande de mutation de locataires par le service contentieux pour raisons économiques, afin de résorber des difficultés de paiement⁴⁷.
- ▶ La société n'a pas mis en place d'instance collégiale, se réunissant de manière régulière, et permettant de partager les informations des différents services pour détecter au mieux la nature de l'impayé, les difficultés rencontrées par les locataires, et décider des meilleures suites à donner. Dans ces conditions le lancement de procédures contentieuses est réalisé de manière systématique, et sans rechercher en parallèle des solutions permettant aux locataires de surmonter les difficultés rencontrées.

⁴⁷ Courriel du service contentieux du 17/07/2018 à la directrice de la clientèle sur ce sujet

7.7 POINTS COMPTABLES DEVANT FAIRE L'OBJET DE CORRECTIONS

7.7.1 Manquements comptables

7.7.1.1 L'annexe comptable littéraire ne répond pas aux exigences des instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré.

Le précédent rapport de la Miilos n°2010-098 de juin 2011 pointait déjà une annexe littéraire insuffisante. Ce défaut est toujours d'actualité puisque pour les annexes littéraires (*ou les rapports de gestion*), il est constaté :

- ▶ qu'aucune information n'est donnée ni sur l'activité de promotion (évolution des stocks, ventes, ou encore transfert en immobilisation corporelle comme observé en 2017 pour un montant de 663 162 euros), ni sur les risques importants inhérents à cette activité. OZANAM a pourtant comptabilisé des dépréciations très importantes sur diverses opérations, 1 017 198,59 euros en 2016 et 344 792,32 euros en 2017, la seule opération « Parcelle Thorai » étant globalement concernée pour un total de dépréciations de 659 792,32 euros ;
- ▶ d'une manière plus générale, qu'aucune explication n'est donnée sur les dotations ou les reprises relatives aux provisions pour risques, pour litiges ou encore pour le gros entretien ;
- ▶ que les règles d'imputation des coûts internes et leur mode de calcul, pour les immobilisations locatives et les stocks ne sont pas explicitement indiqués ;
- ▶ qu'aucune information détaillée ne permet d'appréhender l'impact comptable des 31 opérations (1 244 logements, cf. § 2.2 du rapport de gestion 2017) financées dans le cadre de la loi de défiscalisation ;
- ▶ enfin, depuis la programmation 2017, que la société a opté pour le crédit d'impôt, nouveau dispositif de défiscalisation pour les investissements dans le secteur du logement locatif social outre-mer (*Code Général des Impôts, art. 244 quater X*). Aucune mention sur cet état de fait n'apparaît dans l'annexe comptable 2017, que ce soit sur les opérations concernées ou sur leur mode de financement, ou sur les impacts financiers et comptables à venir (*dispositif de défiscalisation simplifié mais nécessitant un portage financier important dans la mesure où le crédit d'impôt n'est délivré qu'en fin d'opération*).

Les instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré (*Titre V relatif à l'avis du 2 mars 2016 publié au bulletin officiel du ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie*) précisent que l'annexe comptable littéraire doit comporter des éléments explicatifs et toutes les informations d'importance significative destinées à compléter et à commenter celles données par le bilan et par le compte de résultat. Les produits et charges calculés revêtent une importance toute particulière car ils sont la directe conséquence de choix de gestion de la société. OZANAM doit améliorer en conséquence son information comptable, que ce soit celle relative aux éléments calculés, ou celle relative à ses activités particulières de constructeurs.

7.7.1.2 La tenue des fiches de situation financière (FSFC) et comptable n'est toujours pas satisfaisante.

Le défaut de tenue des FSFC ne permet pas d'apprécier correctement l'impact de l'investissement sur la structure financière de la société. Ce défaut est symptomatique d'un manque de maîtrise des différents outils informatiques que la société a à disposition. En particulier, les anomalies ou difficultés listées ci-après empêchent l'évaluation de la trésorerie issue du haut de bilan à terminaison des opérations en cours ou terminées non-soldées.

- ▶ Les FSFC relatives à l'exercice 2018 n'étaient pas produites au titre de l'exercice 2018, à la date du contrôle (*avril 2019*).

- ▶ La base de données de la société n'est pas correctement renseignée (*financements prévisionnels, accostages, statut de l'opération ...*) et les outils informatiques ne sont pas suffisamment maîtrisés. La production des FSFC n'est pas automatisée, ce qui engendre un travail complexe, fastidieux et source d'erreurs.
- ▶ Un manque de communication entre les différents collaborateurs impliqués est observé.
- ▶ Les FSFC et les différents éléments de rapprochement avec les éléments du bilan présentent de nombreuses anomalies (*des dépenses supérieures au prix de revient total, des restes à comptabiliser erronés, ou encore à titre d'exemple pour l'exercice 2017 : la FSFC de l'opération « 45 Batelière » intègre un emprunt versé pour un montant de 3 097 442 euros et ce prêt est comptabilisé par la société en 2017 donc intégré au bilan, il n'y a donc pas lieu de présenter un écart de ce montant au niveau du rapprochement FSFC-bilan*).

7.7.1.3 La société n'a pas appliqué le règlement ANC 2015-04 du 4 juin 2015 à compter de l'exercice 2016.

L'application du règlement ANC 2015-04 du 4 juin 2015 est obligatoire à compter de l'exercice 2016 selon le document « Instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré » relatif à l'Avis du 4 novembre 2015 de publication du titre II des instructions comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré (*commentaires des comptes*). Les dispositions de ce règlement n'ont pas été appliquées correctement. En effet, des éléments comptables significatifs et calculés comme la provision pour gros entretien (*PGE, 8 350 milliers d'euros en 2016 et 8 886 milliers d'euros en 2017*) et les dépréciations des comptes locataires (*4 244 milliers d'euros en 2016 et 4 242 milliers d'euros en 2017*) ne sont pas évalués correctement.

- ▶ Pour ce qui concerne la PGE, la société s'appuie sur un tableau présentant, par opération et par nature de travaux, un budget annuel réparti au prorata du nombre de logements sur un patrimoine théoriquement concerné. Cet exercice est insuffisant pour bâtir une PGE. Cette dernière doit être établie sur la base d'un plan pluriannuel de travaux clairement identifiés (*patrimoine concerné, nature et montant des travaux, année d'exécution des travaux*) dont le provisionnement tient compte de la période de réalisation des travaux et de leur périodicité respective. La façon de procéder de la société a conduit à un niveau de PGE beaucoup trop important représentant 856 euros par logement en 2016, 900 euros en 2017 pour une médiane à 270 euros par logement. Au regard de la visite de patrimoine, un tel niveau de provisionnement n'est absolument pas justifié. La société doit corriger cette pratique dans les meilleurs délais.
- ▶ Pour la dépréciation des comptes locataires, OZANAM n'a changé sa méthode d'évaluation qu'en 2017, se mettant ainsi en conformité avec le règlement précité avec une année de retard. Cette évolution n'est pas expliquée dans l'annexe littéraire. Il est rappelé ici que ce type de dépréciation doit être effectué au regard de données statistiques propres à la société, ou à défaut, de celles du groupe d'appartenance (*Action Logement*) ou encore sur la base des orientations des fédérations des entreprises de logement social. L'examen du progiciel de gestion montre de plus que le provisionnement n'est effectué qu'en fonction de l'ancienneté de la dette. En conséquence, la dette d'un locataire en contentieux n'est pas nécessairement dépréciée en totalité comme cela est pourtant indiqué dans l'annexe littéraire comptable.

7.7.1.4 La société n'immobilise pas correctement ses coûts internes de maîtrise d'ouvrage.

Pour l'immobilisation de ses coûts internes, la société procède par application d'un taux forfaitaire faible de 1,3 %, opération par opération, quel que soit le mode de réalisation (*MOA interne ou VEFA, pour la MOA interne, entre 2 et 3 % sont habituellement observés*). La comptabilisation de ces coûts ressort à 103 019 euros en 2016 et 121 234 euros en 2017. Le coût des personnels directement rattachés à l'investissement, soit sept

collaborateurs (*quatre au service Activités de construction et de réhabilitation, deux au service Investissement et un dédié au Projets urbains et Développement durable travaillant effectivement sur l'investissement en 2017*), représente pourtant une charge de 398 178 euros en 2017, montant très éloigné des 121 234 euros précités. Afin d'améliorer la comptabilité de ses opérations d'investissement, la société doit rationaliser l'évaluation de ses coûts internes, opération par opération, afin de respecter l'article 947-72 du plan comptable général.

7.7.1.5 OZANAM ne procède pas à l'apurement des comptes du type 408.

Sur la période 2013-2017, OZANAM a comptabilisé des montants d'investissement sur le compte 4082109 pour un montant de 610 680,30 euros issus d'exercices antérieurs, et 60 135,00 euros issus de l'exercice 2015. Le titre II des instructions comptables des organismes d'habitation à loyer modéré précise que les comptes du type « 408 » (*factures non parvenues*) doivent être crédités, à la clôture de l'exercice, du montant des factures non encore parvenues, correspondant à des achats ou des prestations relatifs à l'exercice qui se termine, par le débit des comptes concernés. À l'ouverture de l'exercice suivant, les comptes « 408 » doivent être débités par le crédit des comptes individuels Fournisseurs concernés. OZANAM doit corriger la situation.

7.7.1.6 La société ne se conforme pas à l'article L. 441-6-1 du code de commerce quant à l'information de ses délais de paiement.

Le décret n°2015-1553 du 27 novembre 2015 publié pour l'application de l'article L. 441-6-1 du code de commerce stipule que l'information relative aux délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs et clients de la société est à insérer dans le rapport de gestion à compter de l'exercice 2016. Cette disposition n'est pas observée pour les exercices 2016 et 2017.

7.7.2 Imprécisions comptables

7.7.2.1 Sur la période 2012-2016, la société a comptabilisé des travaux de gros entretien en charges récupérables.

Jusqu'en 2016, la société a récupéré auprès de locataires des travaux comptabilisés dans des comptes réservés au gros entretien qui par nature, n'est pas récupérable. Selon OZANAM, il s'agit de montants plus ou moins importants concernant des travaux considérés comme du gros entretien remis à la charge de locataires dans le cadre d'état des lieux de sortie. L'ANCOLS ne conteste pas ici la refacturation des travaux en question, mais la société ne doit pas reproduire ce type d'imprécision comptable à l'avenir et utiliser des comptes appropriés à l'entretien du patrimoine.

7.7.2.2 Les différents provisionnements sont porteurs de risques pouvant affecter la qualité des comptes de la société.

Le provisionnement (*gros entretien – cf. rapport ci-avant, pour risque, pour dépréciation des créances locatives ou pour risques et charges et exceptionnels*) est globalement très important et comprend un risque inhérent à la fidélité du compte de résultat ou de création de réserves financières. Il comprend des approximations nuisant à la qualité du bilan. Les constats de l'ANCOLS relatifs aux provisionnements comptabilisés par la société sur la période 2013-2017 sont présentés ci-après :

- au titre de l'exercice 2016, OZANAM a comptabilisé une dotation significative de 237 518 euros pour provision sur fournisseur débiteur ; cette provision correspond à une dépréciation des avances effectuées à des fournisseurs concernant les quatre programmes de constructions « Acajou Sud », « Etang Z' Abricot », « 96 Fond Corre » et « 195 Jambette » ; il s'agit d'opérations d'investissement non clôturées. Les décomptes généraux et définitifs sont en attente et les montants des avances consenties aux entreprises n'est pas intégralement remboursé (*la société précise ici qu'elle est*

consciente du retard dans le traitement des dossiers concernés et qu'un plan de résorption doit être mis en place au titre de l'année 2019) ; au niveau de l'actif 2016, cette dépréciation n'est pas présentée au niveau de la ligne « 409 / Fournisseurs débiteurs » mais intégrée dans une autre ligne ce qui nuit à la lisibilité et la qualité du bilan ; de plus pour cette dotation, un compte 6821000 est utilisé en lieu et place d'une subdivision d'un compte 68714 ; le premier compte est réservé aux provisions pour risques comptabilisées au passif, alors que le deuxième est employé pour les dépréciations comptabilisées à l'actif ;

- la société a procédé en 2017 à l'annulation d'une dette de l'association OZANAM Loisir (*dette dépréciée en totalité, association liquidée le 15 novembre 2011*) de 159 136 euros comptabilisés au compte 6718000 (*impact sur le résultat exceptionnel*), l'annulation de la provision se faisant par le compte de reprise 7817480 pour la même somme (*impact sur le résultat d'exploitation*) d'où un déséquilibre d'autant du compte de résultat d'exploitation et du compte de résultat exceptionnel ; l'utilisation d'un compte du type 787 pour ce dernier mouvement comptable aurait été plus appropriée ;
- pour les opérations d'investissement défiscalisées « Butia » (54 LLS mis en service en 2012) et « Cocoteraie » (84 LLS mis en service en 2012), de manière identique en 2013 et 2014, OZANAM a doté une provision exceptionnelle pour amortissement d'immobilisations (cpte 68710000), respectivement de 145 milliers d'euros et 228 milliers d'euros, puis respectivement 150 milliers d'euros et 228 milliers d'euros en 2015 avec comme contrepartie le crédit du compte 1588000 (*provisions diverses pour charges*) alors qu'il aurait convenu de créditer un compte de dépréciation en 29 ; ces provisions non justifiées devaient prendre en considération un amortissement comptable théorique a priori un peu plus important que le montant du crédit-bail comptabilisé dans un compte 612 ; le problème ne se reproduit pas en 2016 et 2017, sachant qu'en 2016, des reprises sur les deux opérations « Butia » et « Cocoteraie » sont comptabilisées à hauteur de 606 milliers d'euros et 694 milliers d'euros, OZANAM considérant que ces provisions n'avaient plus lieu d'être ; l'impact sur le compte de résultat est de -373 milliers d'euros en 2013 et 2014, - 378 milliers d'euros en 2015 et +1 290 milliers d'euros en 2016 ;
- OZANAM comptabilise de lourdes provisions pour risques concernant des frais engagés sur des opérations d'investissement alors que ce sont des dépréciations des dépenses correspondantes qui auraient dues être comptabilisées ; cette erreur, sans impact sur le compte de résultat, affecte cependant d'autant le bilan ; l'actif et le passif sont ainsi artificiellement majorés de 1 433 milliers d'euros en 2013, 1 873 milliers d'euros en 2014, 2 221 milliers d'euros en 2015, 520 milliers d'euros en 2016 et 911 milliers d'euros en 2017 (626 milliers d'euros en 2018 selon les comptes non encore approuvés).

La société doit corriger la situation, si nécessaire en lien avec son commissaire aux comptes.

7.7.2.3 Les comptes « débiteurs divers »

Les comptes « débiteurs divers » laissent apparaître des dettes entièrement dépréciées et très anciennes (*factures d'eau, travaux refacturés aux locataires, dette à l'encontre d'un ancien copropriétaire dans le cadre d'un programme d'acquisition*). Les dossiers correspondants n'apparaissent plus suivis depuis plusieurs années. Leurs passages en perte doivent être examinés par la société.

7.7.3 **La sécurité comptable**

7.7.3.1 La société ne dispose pas de procédure concernant les créances locatives admises en non-valeur.

Chaque année, les dettes des locataires sortis de plus de trois ans font l'objet d'une proposition au CA pour une admission en non-valeur (ANV) et exécution comptable en fin d'exercice comptable. La société précise

que le service contentieux est préalablement consulté pour avis et peut éliminer quelques dossiers évolutifs ce que l'ANCOLS ne peut confirmer au regard de ses contrôles sur le traitement des impayés de loyer. La société ne dispose d'aucune procédure ad-hoc et doit corriger cette situation en rédigeant un document détaillant les différentes conditions à satisfaire pour une ANV (*locataires sortis, critère d'ancienneté de la dette, non-évolution de la dette, avis du service contentieux, certificat d'irrecouvrabilité ...*), document à faire valider par le CA et à mettre en application dans les meilleurs délais.

7.7.3.2 La société est concernée par de nombreux paiements de loyers en espèces.

À la date du contrôle, près de 20 % des paiements de loyers se font en espèces, soit au siège de la société au niveau de la caisse, soit directement sur site par l'intermédiaire des prestataires de terrain (*sociétés de conciergerie principalement*). Cette situation est porteuse de risques et de lourdeurs opérationnelles pour les nombreux personnels concernés. En particulier, le cheminement interne emprunté par la responsable de caisse, allant du coffre-fort au sas où le collecteur de fonds récupère les espèces, n'est pas totalement sécurisé. La société qui semble avoir la volonté de traiter la situation puisque le CA du 19 décembre 2017 autorisait une expérimentation de suppression de ce moyen de paiement sur 11 sites et que le CA du 22 octobre 2018 valide une convention du Service de Dépôt , et autorise sa signature entre le Directeur Général d'OZANAM et le représentant de la CEPAC (*dispositif permettant au locataire de payer son loyer en espèces au guichet d'une agence de la CEPAC*). Ces essais ont cependant été sans suite probante faute de volonté de la gouvernance. Comme cela est couramment pratiqué en métropole, la société doit s'orienter vers la suppression de ce mode de paiement en développant efficacement toutes solutions alternatives. Les paiements en espèces ne peuvent être qu'exceptionnels.

7.7.3.3 La sécurité du fonctionnement de la chaîne comptable de la société n'est pas assurée pour ce qui concerne les paiements par virement et pour la création de fiches fournisseurs.

- Historiquement, les fichiers des virements sont établis et validés par le chef comptable seul (*validation électronique*) ce qui constitue une faiblesse dans le fonctionnement de la chaîne comptable de la société. Si le chef comptable est indisponible, trois collaborateurs différents pour trois phases successives (*établissement des fichiers de virement, contrôle, et signature électronique*) sont impliqués augmentant ainsi la sécurité. Pour la rémunération du personnel, deux collaborateurs dont la directrice administrative et financière pour le contrôle, sont concernés.

La société doit revoir sa procédure relative à l'émission des ordres de virement, elle doit la formaliser et l'appliquer afin que celle-ci implique systématiquement au moins deux collaborateurs différents dans la totalité des cas.

- Pour ce qui concerne la création de fiches fournisseurs dans le progiciel de comptabilité, la société ne dispose d'aucune procédure et ne procède à aucun contrôle particulier. La création de ces fiches n'implique qu'un collaborateur de la société. Les dossiers dématérialisés de création de fournisseur émanent de l'ensemble des services de la société. Les changements de coordonnées bancaires (*RIB*) sont possibles mais aucune vérification particulière n'est faite. Il convient sur ce sujet de rédiger une procédure incluant les sécurités à mettre en œuvre pour la création d'un compte fournisseur intégrant le changement de RIB et, qu'un collaborateur soit désigné pour valider la création de fournisseur et le changement de RIB le cas échéant.

7.8 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office Public de l'Habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	RSA	Revenu de Solidarité Active
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SCI	Société Civile Immobilière
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Société Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex



MINISTÈRE
DE L'ACTION ET DES
COMPTES PUBLICS