

Lyon Métropole Habitat

Lyon (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-039

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-039
Lyon Métropole Habitat
Lyon (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-039

Lyon Métropole Habitat – (69)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 813755949
Raison sociale : Lyon Métropole Habitat
Président : Corinne Cardona
Directeur général : Bertrand Prade
Adresse : 194 rue Duguesclin 69003 Lyon
Actionnaire majoritaire : SO

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés **27 447** Nombre de logements familiaux en propriété: **26 904** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **5 745**

Indicateurs	Organisme	Référence région Auvergne-Rhône-Alpes	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (<i>vacance commerciale</i>)	1,2 %	3,4 %	3,0 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (<i>hors vacance technique</i>)	0,2 %	1,8 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (<i>hors mises en service</i>)	7,7 %	10,3 %	9,5 %	
Evolution du parc géré depuis 3 ans (% annuel)	0,8 %	Nc	Nc	
Âge moyen du parc (<i>en années</i>)	41	37	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	22,2 %	22,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	61,0 %	60,3 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	10,8 %	10,9 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	58,9 %	48,9 %	45,6 %	
Familles monoparentales	17,5 %	20,1 %	21,2 %	
Personnes isolées	36,7 %	40,2 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (<i>euros/m² de surface habitable</i>)	6,1	5,6	5,6	(2)
Taux de créances locataires inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,1 %	Nc	13,4 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,57 %	Nc	98,75 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	6,2%		10,0%	(3)
Fonds de roulement net global hors dépôts (<i>en nombre de jours de charges courantes</i>)	535		362	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (<i>en nombre de jours de charges courantes</i>)	484		367	

(1) Enquête OPS 20 18

(2) RPLS au 1/01/20 18

(3) Indicateurs Ancols

POINTS FORTS :

- ▶ Contractualisation avec la métropole de Lyon des objectifs à atteindre en contrepartie des aides apportées
- ▶ Organisation interne qui favorise les échanges interservices (*transversalité*)
- ▶ Occupation sociale du parc très affirmée
- ▶ Vacance et impayés contenus
- ▶ Programme d'investissements volontariste
- ▶ Excellente structure financière à ce jour

POINTS FAIBLES :

- ▶ Aides obtenues de la collectivité insuffisamment conditionnées à l'amélioration de l'efficacité de la gestion
- ▶ Coûts de gestion très élevés, efficacité affectée par un effectif important
- ▶ Érosion progressive à terme des capacités d'investissement de l'office
- ▶ Taux de contrôle des chaudières individuelles au gaz insuffisant

Précédent rapport de contrôle : Aucun

Contrôle effectué du 24 mai 2019 au 27 novembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-039

Lyon Métropole Habitat – 69

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Présentation de l'organisme	9
2.2 Contexte socio-économique	10
2.3 Aides apportées par la collectivité de rattachement	12
2.3.1 Contrat de plan 2016-2020	14
2.3.2 Respect quantitatif des objectifs du contrat de plan fin 2018	15
2.3.3 Bilan financier du contrat de plan fin 2018	16
2.4 Gouvernance	16
2.4.1 Conditions du déroulement de la scission	16
2.4.2 Présidence	17
2.4.3 Conseil d'administration	17
2.4.4 Direction générale	17
2.5 Organisation et management	18
2.5.1 Organisation	18
2.5.2 Projet d'entreprise	19
2.5.3 Gestion des ressources humaines	20
2.5.4 Commande publique	22
2.6 Conclusion	23
3. Stratégie et gestion patrimoniale	23
3.1 Présentation du parc	23
3.1.1 Caractéristiques patrimoniales	23
3.1.2 Localisation du parc et quartiers prioritaires	24
3.1.3 Performance énergétique	25
3.1.4 Vacance et mobilité	25
3.2 Stratégie patrimoniale	26
3.2.1 Plan stratégique patrimonial	26
3.2.2 Investissements réalisés	26
3.2.3 Évolution du patrimoine de logements familiaux	27

3.2.4	Facteurs d'évolution du patrimoine.....	27
3.3	Moyens mis en œuvre.....	31
3.3.1	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	31
3.3.2	Maintenance du patrimoine	32
3.3.3	Exploitation et sécurité du patrimoine	33
3.4	Autres activités	35
3.4.1	Activité d'aménageur.....	35
3.4.2	Logements et autres lots destinés à la vente.....	36
3.4.3	Marges commerciales réalisées sur les ventes de stocks.....	37
3.4.4	Activité de syndic de copropriété.....	38
3.5	Conclusion	38
4.	Gestion locative.....	38
4.1	Accessibilité économique du parc.....	38
4.1.1	Niveau des loyers pratiqués.....	38
4.1.2	Hausse des loyers.....	40
4.1.3	Supplément de loyer de solidarité	40
4.1.4	Charges locatives	40
4.2	Populations logées et demandeurs de logements	41
4.2.1	Caractéristiques des populations logées	41
4.2.2	Connaissance de la demande	42
4.2.3	Gestion des attributions.....	42
4.3	Qualité du service rendu aux locataires	44
4.3.1	Résultat des enquêtes de satisfaction	44
4.3.2	Concertation locative.....	44
4.3.3	Politique en direction des personnes âgées et/ou handicapées	44
4.3.4	Initiatives particulières	45
4.4	Recouvrement des créances locatives impayées.....	46
4.4.1	Procédures de recouvrement et organisation du service	46
4.4.2	Montant des créances locatives non recouvrées	47
4.5	Conclusion	48
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	48
5.1	Tenue de la comptabilité et fiabilité de l'information	48
5.2	Analyse financière	49
5.2.1	Formation du chiffre d'affaires et du produit total.....	49

5.2.2	Excédent brut d'exploitation	51
5.2.3	Efficience de la gestion	52
5.2.4	Autres charges d'exploitation	55
5.3	Modalités de financement des investissements	56
5.3.1	CAF brute et autofinancement net HLM.....	56
5.3.2	Annuité de la dette locative.....	58
5.3.3	Tableau des flux.....	59
5.4	Situation bilancielle	60
5.4.1	Analyse de la dette	60
5.4.2	Bilan fonctionnel.....	62
5.4.3	Situation à terminaison.....	65
5.5	Projection financière	66
5.6	Conclusion	69
6.	Annexes.....	70
6.1	Informations générales	70
6.2	Organigramme général de l'organisme.....	72
6.3	Sigles utilisés.....	73

SYNTHESE

L'OPH Lyon Métropole Habitat (LMH) est né en 2016 de la scission de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant le territoire de la métropole de Lyon, l'autre reprenant le reste du patrimoine départemental. LMH est rattaché à la métropole de Lyon créée le 1^{er} janvier 2015. Il constitue aujourd'hui, avec GrandLyon Habitat et Est Métropole Habitat, un des trois membres du pôle public de l'habitat de la métropole de Lyon. L'organisme intervient sur un marché tendu où la demande de logement social est élevée en dépit de l'ampleur de l'offre existante. Il dispose d'un patrimoine constitué de 26 904 logements familiaux, et de 5 745 équivalents logements pour étudiants, personnes âgées ou handicapées gérés par des tiers. Début 2019, il a acquis 683 logements familiaux dont il assurait antérieurement la gestion pour le compte de la SA d'HLM Gabriel Rosset.

Son patrimoine est localisé dans 57 des 59 communes de la métropole lyonnaise, en particulier à Lyon, Vénissieux, Bron, Givors et Villeurbanne où l'office possède en tout près de 61 % de son parc. Quoique situé pour 37 % dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), le parc de LMH connaît des taux de vacance et de rotation limités, ce qui témoigne de son attractivité. Il présente en outre une performance énergétique satisfaisante avec des ratios de logements dits énergivores sensiblement inférieurs aux références régionale et nationale.

Érigé chef de file de la problématique des personnes âgées par la métropole, l'office répond efficacement par des actions nombreuses et innovantes. Malgré des loyers plus élevés s'expliquant en partie par la tension du marché, l'occupation sociale du parc de LMH se caractérise par davantage de personnes de ressources modestes ou défavorisées que l'ensemble des autres bailleurs sociaux métropolitains.

A l'instar des autres offices métropolitains, LMH bénéficie d'une aide financière de la métropole. En effet, l'office a conclu avec sa collectivité de rattachement un contrat de plan qui a donné lieu à l'octroi d'un montant cumulé de subventions de 8,6 M€ de 2016 à 2018 inclus. Ces aides sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également qualitatifs en matière de performance de la gestion.

Ses instances de gouvernance fonctionnent correctement. Au titre de l'organisation interne, la formalisation des procédures et le partage des informations entre les différentes directions du siège et les personnels de proximité participent à la qualité du service rendu au locataire.

La gestion comptable et financière de l'office est satisfaisante. La tension élevée du marché de l'habitat dans lequel il évolue lui permet d'optimiser le produit de ses loyers. En revanche, il doit composer avec des coûts de gestion très élevés liés notamment à des effectifs importants, qui lui confèrent d'importants gisements de productivité. Sa performance d'exploitation, mesurée par sa capacité d'autofinancement (35 M€ en 2018) témoigne d'une gestion équilibrée. De surcroît, l'endettement modéré de l'office lui permet d'afficher un niveau d'autofinancement net suffisant (6,3 % du chiffre d'affaires). En effet, avec un ratio d'endettement sur CAF courante de 22,1 ans fin 2018, l'office n'est pas exposé à un risque de solvabilité.

LMH a mis en œuvre un ambitieux programme d'investissement, dont le montant cumulé de 240 M€ entre 2016 et 2018, a très nettement priorisé l'offre nouvelle (*laquelle a capté 73 % de l'effort d'investissement*) par rapport aux travaux d'amélioration (17 %) et aux acquisitions foncières (10 %). La conduite de cette politique n'aurait pas été possible, ces deux dernières années (2017 et 2018), sans les ventes de patrimoine et les aides publiques qui ont représenté respectivement 17,7 % et 11,9 % de l'effort d'investissement cumulé de l'office, la contribution de l'autofinancement net n'étant que de 13,2 %.

Le bilan demeure très solide, avec notamment un fonds de roulement net global de plus de 150 M€, représentant 535 jours de charges courantes hors dotations et plus de 4 600 euros par logement en propriété. Avec un fonds de roulement projeté à terminaison des opérations locatives engagées à 137 M€ (*soit 4 200 euros par logement*), la situation témoigne d'une excellente structure financière garantissant la pérennité de l'office.

Cependant, en l'absence d'un important effort d'efficience de gestion, la simulation financière prévisionnelle fait état d'une dégradation significative de la situation financière de l'office, en lien avec de moindres performances d'exploitation. Pour autant, la politique d'investissement prévisionnelle apparaît encore soutenable sur le plan financier. Bien que fortement tributaire du volume des ventes de logements, elle ne compromet l'avenir de LMH ni sur son niveau d'investissement, ni sur un risque de solvabilité.

Le Directeur Général par intérim,



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'office public de l'habitat de la métropole de Lyon dont le nom commercial est Lyon Métropole Habitat 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'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). ».

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.

L'organisme existe depuis 2016, il fait l'objet d'un premier contrôle de l'Agence.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISME

Jusqu'au 1^{er} janvier 2015, l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) de rattachement de l'OPH de la Métropole de Lyon dont le nom commercial est Lyon Métropole Habitat (LMH) était la communauté urbaine de Lyon (*le Grand Lyon*), délégataire des aides à la pierre depuis 2006. A cette date du 1^{er} janvier 2015, celle-ci est devenue la métropole de Lyon à la suite du transfert des compétences du conseil départemental sur son territoire. Elle rassemble 59 communes et 1,3 million d'habitants.

Deux autres offices publics de l'habitat sont également rattachés directement à la métropole de Lyon : GrandLyon Habitat (GLH) et Est Métropole Habitat (EMH). LMH a été créé par décret¹ à la suite de la scission,

¹ Décret n° 2015-273 du 11 mars 2015. Cet organisme est immatriculé au registre du commerce et des sociétés sous la raison sociale « OPH de la Métropole de Lyon » avec le nom commercial « Lyon Métropole Habitat ».

effective au 1^{er} janvier 2016, de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant la métropole (LMH), l'autre reprenant le reste du patrimoine (OPAC), conformément à l'article L. 421-6-1 du CCH.

Un « *pôle public de l'habitat* » regroupant ces trois bailleurs sociaux a été constitué par le conseil de métropole du 1^{er} février 2016. Il vise à faciliter les coopérations entre les offices au profit d'une meilleure coordination des actions sur le territoire, à impulser des projets au service de l'innovation, à améliorer la performance globale (*efficience, qualité de service, pratiques*) et à développer un « *leadership* » et une capacité d'entraînement autour de projets communs, sur des sujets d'intérêt partagé (*stratégies communes, expérimentations, etc.*).

Les objectifs des trois offices sont contractualisés avec la métropole dans leur contrat de plan pour la période 2016-2020. Aux termes de ces contrats, le secteur de développement assigné à LMH recouvre Lyon et l'Ouest lyonnais (cf. § 2.3.2) à hauteur de 50 % et 30 % respectivement, le solde de 20 % pouvant être produit sur le reste de la métropole.

Le patrimoine de la société d'HLM Gabriel Rosset, dont l'office LMH était gestionnaire, a été intégré à l'office au 1^{er} janvier 2019.

Au 1^{er} janvier 2018, LMH possède et gère 26 700 logements familiaux locatifs², ce qui le place en seconde position des bailleurs sociaux de la métropole de Lyon (153 600 logements sociaux) avec 17 % du parc locatif social, derrière la société anonyme d'HLM Alliade Habitat (28 940 logements, soit 19 % du parc social) mais devant les deux autres offices rattachés à la métropole, GrandLyon Habitat (23 960 logements, 16 %) et Est Métropole Habitat (14 980 logements, 10 % du parc social). Le parc social détenu par les trois offices rattachés à la métropole représente 43 % du total (65 640 logements). LMH emploie fin 2018 701 personnes (675,3 équivalents temps plein, cf. § 2.5.3). Son chiffre d'affaires s'élève à plus de 141 M€ et sa capacité d'autofinancement brute à 44 M€ (cf. § 5.3.1).

Avant la scission effectuée au 1^{er} janvier 2016, l'OPAC du Rhône avait signé une convention d'utilité sociale (CUS) pour 6 ans (2011-2016). Aucune CUS n'a pu être signée depuis lors avec le nouvel office constitué LMH. Une rencontre de l'organisme avec les services de l'État locaux a cependant eu lieu le 7 juillet 2017 dans la perspective de la « *mise en œuvre de la convention d'utilité sociale 2018-2023* ».

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le patrimoine de LMH est localisé dans 57 des 59 communes de la métropole lyonnaise, en particulier à Lyon, Vénissieux, Bron, Givors et Villeurbanne où l'office possède en tout près de 61 % de son parc.

L'office est le premier bailleur social des communes de Vénissieux, Bron et Givors où il possède respectivement 13 %, 12 % et 9 % de son patrimoine. Enfin, il est le troisième bailleur de la commune de Villeurbanne (*derrière l'office Est Métropole Habitat et la SA d'HLM Alliade Habitat*) avec 6 % de son parc et le quatrième de celle de Lyon (*derrière GrandLyon Habitat, la SA d'HLM Alliade Habitat et la société anonyme d'économie mixte de construction de la ville de Lyon*) avec 21 % de son parc.

² Source Répertoire du parc locatif social (RPLS) au 1^{er} janvier 2018, chiffres arrondis à la dizaine de logements. Créé par l'article 112 de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (*Molle*), ce répertoire recense l'ensemble des logements appartenant aux bailleurs sociaux. Ce chiffre ne comprend pas les logements gérés pour le compte de tiers.

La croissance démographique de la métropole de Lyon est soutenue : elle progresse de 1,1 % par an en moyenne sur la période 2010-2015, alors qu'elle n'est respectivement que de 0,5 % et 0,8 % aux niveaux national et régional. Sur les principales communes d'intervention de LMH, la croissance est plus forte à Vénissieux (1,4 %) tandis qu'elle est inférieure à la moyenne à Villeurbanne (0,5 %).

Dans la métropole de Lyon, les taux de chômage (14,3 %) et de pauvreté (15,7 %) sont supérieurs aux chiffres régionaux, qui sont respectivement de 12,2 % et de 12,8 %. En particulier, les communes de Vénissieux et de Givors présentent des taux de chômage (*respectivement 24,9 % et 19,8 %*) et de pauvreté (30,7 % et 27,7 %) très élevés.

Données socio-économiques

Chiffres sociodémographiques en 2015	France métropolitaine	Région Auvergne Rhône-Alpes	Métropole de Lyon	Commune de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vénissieux	Commune de Bron	Commune de Givors
Population	64 300 820	7 877 698	1 370 678	513 275	148 665	64 273	40 694	19 374
Part de la population dans la métropole				37,4 %	10,8 %	4,7 %	3,0 %	1,4 %
Variation annuelle moyenne 2010-2015	0,5 %	0,8 %	1,1 %	1,2 %	0,5 %	1,4 %	1,0 %	0,3 %
Taux de chômage des 15-64 ans	13,7 %	12,2 %	14,3 %	13,9 %	15,8 %	24,9 %	15,2 %	19,8 %
Taux de pauvreté	14,9 %	12,8 %	15,7 %	14,6 %	19,6 %	30,7 %	19,9 %	27,7 %

Source : INSEE - Institut national de la statistique et des études économiques

Le loyer médian des logements du parc privé de la métropole de Lyon (11,4 €/m²/mois en 2017³) est élevé et son écart avec le loyer médian des logements sociaux (5,9 €/m²) contribue au niveau modéré de vacance commerciale⁴, laquelle s'établit à 2,1 % pour le parc social⁵ (*contre respectivement 3,4 % et 3,0 % aux niveaux régional et national*). Même dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV⁶), la vacance commerciale est limitée à 2,7 % (*excepté pour Lyon où elle atteint 3,8 %*) alors qu'elle atteint 4,3 % pour l'ensemble des logements en QPV de la région Auvergne-Rhône-Alpes et 3,5 % pour ceux de France métropolitaine.

Loyers et Vacance	Métropole de Lyon	Commune de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Bron	Commune de Vénissieux	Commune de Givors
Loyer médian du parc privé (<i>en m² de SH</i>)	11,4 €/m ²	12,0 €/m ²	11,7 €/m ²	10,4 €/m ²	10,0 €/m ²	10,0 €/m ²
Loyer médian du parc social	5,88 €/m ²	6,25 €/m ²	6,28 €/m ²	6,24 €/m ²	5,07 €/m ²	4,90 €/m ²
Taux de vacance commerciale du parc social	2,1 %	2,8 %	1,2 %	1,6 %	2,0 %	2,3 %
Taux de vacance commerciale du parc social en QPV	2,3 %	3,8 %	0,9 %	1,5 %	2,7 %	2,3 %

Source : Observatoire local des loyers et RPLS 2017

L'indicateur de pression de la demande locative sociale, qui mesure le nombre de demandes pour une attribution (*hors mutations internes au parc HLM*), s'élève à 4,9 fin 2017 sur l'ensemble de la métropole de Lyon, soit un niveau supérieur à la moyenne nationale (4,0) mais plus faible que dans les métropoles françaises, où

³ Source : Observatoire local des loyers – Données 2017.

⁴ Vacance commerciale : logements vacants parmi les logements proposés à la location (*hors logements vides volontairement*).

⁵ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2017.

⁶ QPV : territoires d'intervention du ministère de la Ville définis par la loi du 21 février 2014, identifiés selon le critère du revenu par habitant. Leurs périmètres sont fixés par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014.

il est de 6,0 en moyenne⁷. Cet indicateur est supérieur à 5,7 sur les communes les plus tendues, au nombre desquelles figurent Lyon, Villeurbanne et Bron.

Le taux de mobilité⁸ dans le parc social de la métropole (*hors logements étudiants*) est limité à 8,5 % en 2017, contre 10,3 % au plan régional et 9,5 % au plan national.

Chiffres sur l'offre et la demande de logements sociaux et la mobilité dans le parc social	Métropole de Lyon	Commune de Lyon	Commune de Villeurbanne	Commune de Vénissieux	Commune de Bron	Commune de Givors
Nombre de logements sociaux familiaux (RPLS 2017)	142 782	48 841	16 914	12 618	4 602	3 442
Part des logements sociaux de la métropole de Lyon		34,2%	11,8%	8,8%	3,2%	2,4%
Taux de logements sociaux familiaux	22,2 %	18,2 %	22,1 %	48,5 %	25,7 %	42,3 %
Indicateur de pression de la demande locative sociale au 31/12/2017	4,9	6,5	5,7	3,1	6,4	1,8
Taux de mobilité dans le parc social en 2016	8,5 %	8,5 %	8,2 %	8,2 %	9,3 %	10,2 %

Source : *RPLS 2017 et système national d'enregistrement au 31/12/2017*

Le taux de logements sociaux SRU⁹ sur l'ensemble de la métropole de Lyon est légèrement supérieur à l'objectif légal de 25 %¹⁰. Néanmoins, 29 communes de la métropole sont déficitaires au titre de l'article 55 de la loi.

L'ensemble de ces indicateurs met en évidence la tension du marché locatif sur l'ensemble de la métropole.

2.3 AIDES APPORTEES PAR LA COLLECTIVITE DE RATTACHEMENT

LMH bénéficie de quatre types d'aides de la part de la métropole de Lyon :

- l'office reçoit, au même titre que l'ensemble des autres bailleurs sociaux intervenant sur le territoire métropolitain, une aide directe en numéraire à l'opération, dont le montant est calculé de façon forfaitaire en fonction notamment de la nature du financement appliqué (*PLAI ou PLUS*) ;
- l'office perçoit, en contrepartie d'engagements contractuels spécifiques, un soutien financier de sa collectivité de rattachement ;
- l'office peut bénéficier de minations foncières, soit dans le cadre d'opérations d'aménagement, soit dans le cadre d'opérations d'acquisition-amélioration sur des biens préemptés par la collectivité, dans le cadre d'un bail emphytéotique donnant lieu à une mination foncière d'un montant arrêté opération par opération, selon leur équilibre prévisionnel ;
- les montants concernés par des conventions non appelés et donc non payés aux échéances prévues par le département antérieurement à la scission avec l'OPAC du Rhône, ont donné lieu à une régularisation au moment de la création de la métropole fin 2014 pour la part métropolitaine.

⁷ Source : « Métroscope - 50 indicateurs clés pour les métropoles françaises » - juin 2017.

⁸ Taux de mobilité : emménagements dans les logements proposés à la location depuis un an ou plus (*y compris mutations internes*) / logements proposés à la location depuis un an ou plus. Les nouvelles mises en service et les logements pour étudiants ne sont pas intégrés dans ce calcul.

⁹ Le décompte de logements sociaux aux termes de l'article L. 302-5 du CCH pris en application de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbains, dite SRU, prend en compte les logements publics ou privés conventionnés à l'APL et offerts à la location ainsi que les logements ou les lits des logements-foyers pour personnes âgées, handicapées, jeunes travailleurs, travailleurs migrants et résidences sociales, les places en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et en centre d'accueil des demandeurs d'asile (CADA).

¹⁰ Il atteint 25,6 % en 2018 selon la Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement Auvergne-Rhône-Alpes.

La gouvernance du « *pôle public de l'habitat* » dont fait partie LMH repose sur la conférence des présidents¹¹ ainsi que sur une instance de coordination qui réunit la direction de l'habitat et du logement de la métropole et les directions générales des trois offices.

Ce pôle vise à faciliter les coopérations entre les offices en vue d'améliorer la coordination des actions sur le territoire, d'impulser des projets au service de l'innovation, d'améliorer la performance globale (*efficience, qualité de service, pratiques*) et de développer une capacité d'entraînement sur des sujets d'intérêt partagé (*stratégies communes, expérimentations, etc.*). Par exemple, LMH a été érigé en chef de file des offices sur la thématique « du logement des personnes âgées », en contrepartie d'une dotation de 666 k€ de subventions d'exploitation.

Ce pôle n'a pas pour objectif de mettre en commun les moyens des trois offices métropolitains et il n'a pas vocation à organiser la fusion de leurs services opérationnels (*maîtrise d'ouvrage, gestion locative*) et supports. Dès lors, pour utile qu'il puisse être, ce pôle n'apparaît pas à même de permettre de dégager toutes les synergies susceptibles d'être attendues d'une véritable mutualisation de moyens.

En réponse, l'organisme précise que ce pôle n'a pas pour vocation de réaliser les gains de synergie et de productivité qu'une éventuelle fusion ou qu'un GIE pourrait obtenir par la mutualisation de moyens. Ce n'est ni cette forme juridique ni cet objectif premier qui a été recherché. La coordination des trois offices au moyen de cette instance vise à orienter la stratégie générale des OPH et les politiques publiques dans un même sens. Le choix des trois thématiques n'est qu'une illustration de la mise en commun possible.

Le soutien financier apporté, sous la forme de subventions d'investissement, dans le cadre du contrat portant sur la période 2016 - 2020, fait l'objet d'un suivi précis : sur la période courant de 2016 à 2018, il s'est élevé à 8 271 k€, soit 2 757 k€ en moyenne par an.

Il en est de même pour la régularisation des engagements financiers du département dont le montant s'élève à 51 388 k€ et dont les derniers règlements interviendront en 2019¹².

Le montant cumulé versé à LMH au titre de la première catégorie d'aide (*aides à l'opération*) a pu être chiffré pour sa part à 14 430 k€ fin 2018.

En revanche, l'office, pas plus que la métropole, n'opère de suivi analytique des minoration foncières obtenues dans le cadre des opérations d'aménagement ou de baux emphytéotiques conclus avec la métropole en dépit de l'objectif contractualisé à cet effet dans le contrat de plan. En effet, pour ce dernier, si l'intervention foncière de la métropole a bien fait l'objet d'une délibération du conseil de la collectivité le 1^{er} février 2016 définissant les conditions de mise à disposition d'opportunités foncières aux trois offices qui lui sont désormais rattachés et mentionnant une enveloppe budgétaire globale de 8,3 M€, le plan contractualisé avec chacun des trois organismes ne précise pas le montant susceptible d'être attribué au titre des aides au foncier pour chaque organisme.

Le développement ci-après porte uniquement sur le contrat de plan conclu spécifiquement entre la métropole et LMH.

¹¹ Composée des 3 présidents et des 3 directeurs généraux des offices publics de l'habitat, du vice-président de la métropole chargé de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie, de la conseillère déléguée au logement social et de la directrice de l'habitat et du logement de la métropole.

¹² Une première partie de 22 745 k€ a été réglée à l'office départemental en 2015 avant scission, auxquels s'ajoutent des compléments versés à LMH de 10 846 k€ en 2016, 7 311 k€ en 2017, 7 193 k€ en 2018 avec un solde de 3 293 k€ qui interviendra en 2019.

2.3.1 Contrat de plan 2016-2020

La métropole a signé, début 2016, des contrats de plan avec ses trois offices afin de préciser les contributions de chacun d'eux à la politique de l'habitat et à la mise en place du pôle public de l'habitat. La dotation financière globale de la métropole s'élève à 43,4 M€ sur la période, dont 42,1 M€ au titre de la politique de l'habitat et 1,3 M€ au titre de la mise en place du pôle public de l'habitat.

LMH devrait recevoir 34 % de cette dotation totale, soit environ 14,6 M€ représentant 2,9 M€ par an en moyenne, sous réserve qu'il atteigne les principaux objectifs suivants :

- La création de 500 équivalents logements¹³ par an au minimum, dont 30 % de PLAI et 40 % de PLUS minimum et 30 % de PLS¹⁴ maximum. Cette offre nouvelle sera produite à 50 % au moins sur le territoire de Lyon et à 30 % sur le territoire de l'Ouest lyonnais ; en contrepartie, la métropole apporte une dotation de 9 771 k€ représentant 3 908 € par logement en moyenne (*sur la période de cinq années du contrat de plan*).
- L'amélioration de la performance énergétique de 500 logements par an en contrepartie d'une dotation de la métropole de 2 313 k€, représentant 925 € par logement en moyenne.
- De plus, dans le cadre du pôle public de l'habitat, LMH a été érigé en chef de file des offices sur la thématique « *du logement des personnes âgées* », en contrepartie d'une dotation de 666 k€.
- Par ailleurs, l'office doit respecter trois indicateurs de bonne gestion¹⁵ parmi lesquels un montant plancher de potentiel financier à terminaison par équivalent logement. Sous réserve de l'atteinte de ces objectifs à trois et cinq ans, une dotation financière de 1 858 k€ sera attribuée par la métropole.

Indicateurs retenus dans le contrat de plan 2016-2020	Objectif
Potentiel financier à terminaison par équivalent logement	2 606 €
Coûts de fonctionnement par équivalent logement géré	1 261 €
Taux de vacance commerciale de plus de trois mois	1,21%

Source : **Dossier individuel de situation 2016 (fédération des OPH)**

La contractualisation des objectifs en contrepartie des aides apportées par la métropole constitue une bonne pratique. En particulier, les indicateurs relatifs aux coûts de fonctionnement et au taux de vacance commerciale de plus de trois mois permettent de rendre compte de la performance de l'organisme en termes de maîtrise des dépenses et d'optimisation des recettes.

En revanche, le choix du potentiel financier¹⁶ n'apparaît pas adapté dans la mesure où son montant est très tributaire de l'ancienneté du patrimoine et de la stratégie de financement. En particulier, un recours plus

¹³ Sont concernés les constructions neuves et acquisitions améliorations, financées en prêt locatif à usage social (PLUS), prêt locatif aidé d'intégration (PLAI) et prêt locatif social (PLS), le logement social étudiant et les résidences sociales (2 logements de résidence sociale comptent pour 1 logement familial).

¹⁴ PLS : Prêt locatif social, logements conventionnés avec des loyers supérieurs de 50 % aux loyers PLUS et des plafonds de ressources supérieurs de 30 % aux plafonds PLUS.

¹⁵ Les montants du potentiel financier et des coûts de fonctionnement ont été arrêtés postérieurement à la signature du contrat, celui-ci renvoyant à une détermination par le comité d'évaluation métropolitain du contrat de plan faisant référence aux données 2015 de la profession, avec des indicateurs reposant sur les définitions du dossier individuel de situation de la fédération des OPH.

¹⁶ Le potentiel financier mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. Cet indicateur exclut d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges y compris la provision pour gros entretien (PGE), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dépôts de garantie des locataires.

important à la dette peut permettre d'atteindre l'objectif ciblé au risque, à terme, de fragiliser l'équilibre de certaines opérations. Dans sa réponse aux observations provisoires, l'office précise que cet indicateur a été retenu pour respecter un objectif de solvabilité financière au regard des intérêts de la métropole qui garantit les emprunts souscrits par LMH. Il ne s'agit donc pas selon l'office d'un indicateur de gestion au sens strict du terme. L'Agence souligne néanmoins que d'autres indicateurs auraient pu être privilégiés pour apprécier le niveau de profitabilité, comme l'excédent brut d'exploitation (PCG) ou les coûts salariaux¹⁷.

Par ailleurs, l'Agence attire l'attention sur le risque méthodologique consistant à conditionner l'attribution d'une subvention à l'atteinte de critères dont les modalités de calcul n'ont pas fait l'objet d'un audit préalable. Pour l'avenir, les parties sont invitées non seulement à retenir des indicateurs dont les modalités sont clairement définies, mais également à prévoir la possibilité, pour la collectivité, de procéder aux audits afférents pour s'assurer de leur exactitude. En réponse l'office considère que l'observation de l'Agence laisse à penser que les organismes HLM ne subissent aucun contrôle y compris de la part de la collectivité. L'office rappelle que les règles de calcul et les définitions sont précisées dans le contrat de plan ainsi que dans le dossier individuel de situation de la fédération des OPH. L'Agence considère pour sa part que le potentiel financier est un indicateur technique privilégié par la profession qui ne permet pas à la collectivité de porter une appréciation critique.

De plus, le contrat ne prend pas en compte les échanges de patrimoine susceptibles d'intervenir avec les autres bailleurs métropolitains alors qu'ils peuvent avoir des conséquences significatives sur leur capacité d'investissement respective. Faute d'avoir été pris en compte ex ante, les contrats de plan doivent faire l'objet d'avenants afin que le soutien financier apporté par la collectivité soit proportionné à l'effort net d'investissement et à la croissance nette de l'offre locative sociale réalisés par chacun d'eux.

2.3.2 Respect quantitatif des objectifs du contrat de plan fin 2018

L'essentiel de l'aide financière octroyée par la métropole relève de l'investissement (8 271 k€ fin 2018 sur un total de 8 567 k€). La majeure partie des subventions d'investissement a été accordée au titre des opérations patrimoniales (7 679 k€), le solde résultant du respect des indicateurs de bonne gestion (592 k€).

Si les objectifs de construction neuve sont respectés fin 2018, ayant généré 7 189 k€ de recettes (cf. § 3.2.4.1), les objectifs du contrat relatifs à l'amélioration de la performance énergétique sont loin d'être atteints. La raison en incombe principalement au démarrage de ce nouveau dispositif pour LMH (cf. § 3.2.4.2).

Objectifs quantitatifs et exécution du contrat de plan

	Objectifs annuels du contrat de plan	Nombre de logements			Montants comptabilisés fin 2018 (en milliers d'euros)
		2016	2017	2018	
Construction neuve	500	751	521	246	7 189
Réhabilitations	500	0	30	8	490

Source : **Lyon Métropole Habitat**

¹⁷ Deux autres critères avaient été envisagés mais n'ont pas été retenus : le taux d'impayés en raison de la difficulté de son analyse, certains facteurs ne relevant pas de la gestion de l'organisme, et le taux de satisfaction en raison des disparités de calcul de cet indicateur fortement tributaire de la fiabilité des données recueillies.

2.3.3 Bilan financier du contrat de plan fin 2018

L'aide financière apportée par la métropole est suffisamment élevée pour inciter l'organisme à réaliser un effort d'investissement soutenu. En effet, si, en première analyse, le cumul des aides apportées par la métropole peut sembler être limité au regard de l'ampleur des investissements locatifs réalisés (*il en représente 3,5 % sur la période 2016-2018*), il procure en réalité un effet de levier décisif au regard du niveau de sa rentabilité au cours de la même période, s'élevant respectivement à 16,9 % de l'autofinancement net HLM cumulé de l'organisme et à plus de 5 % de sa CAF brute (*cf. tableau infra*).

Apports de la métropole				
	2016	2017	2018	Cumul 2016 2018
Apports en subventions d'investissement (a)	2 725	2 920	2 626	8 271
CAF brute PCG (retraitée des IC) (b)	61 306	47 535	44 009	152 849
Autofinancement net HLM (c)	27 640	12 268	8 970	48 878
Produits de cessions d'actifs immobilisés (d)	10 168	14 194	14 281	38 643
Investissements locatifs (e)	82 443	88 878	68 320	239 641
Apports de la métropole / CAF brute (en %) (a) / (b)	4,4	6,1	6,0	5,4
Apports de la métropole / Autofinancement net HLM (en %) (a) / (c)	9,9	23,8	29,3	16,9
Apports de la métropole / CAF brute majorée des produits de cessions (en %) (a) / (b+d)	3,8	4,7	4,5	4,3
Apports de la métropole / Investissements locatifs (en %) (a) / (e)	3,3	3,3	3,8	3,5

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

2.4 GOUVERNANCE

2.4.1 Conditions du déroulement de la scission

L'ordonnance n°2014-1543 du 19 décembre 2014 (*article 38*) portant diverses mesures relatives à la création de la métropole de Lyon a créé un nouvel OPH et prévu le transfert à celui-ci, de plein droit et en pleine propriété au 1^{er} janvier 2016, de la partie des éléments d'actifs et de passifs afférente aux ensembles immobiliers et leurs annexes. Tous les biens affectés aux services support de l'OPAC du Rhône ont été exclus de ce transfert automatique, de même que tous les autres éléments non liés à des biens immobiliers.

En application de la délibération du conseil d'administration du 18 juin 2015, un comité stratégique mixte composé de membres des conseils d'administration des deux OPH s'est réuni. Le comité technique qui en a émané a proposé différents thèmes nécessitant la conclusion d'un accord équilibré entre les parties.

Un protocole de partition des éléments d'actifs et de passifs de l'OPAC a donc été établi le 29 octobre 2015 en vertu de l'article L. 421-6-1 du Code de la Construction et de l'Habitation, après délibérations des conseils d'administration de l'OPAC d'une part (*le 22 octobre 2015*) et de LMH d'autre part (*le 26 octobre 2015*), document approuvé par le représentant de l'État dans la région le 24 novembre 2015.

Ce protocole a prévu le partage, après contrôle et avis des commissaires aux comptes, des valeurs nettes comptables inscrites à l'actif et au passif du bilan de l'OPAC du Rhône arrêté au 31 décembre 2015, en fonction des clés de répartition décidées d'un commun accord.

Ainsi, pour l'ensemble immobilier du siège, compte tenu de sa complexité, les parties sont convenues d'exercer leurs droits de manière indivise au regard du poids de chacune des structures, dans les proportions respectives

de 30 % pour l'office départemental et 70 % pour LMH, indivision gérée dans le cadre d'une convention de gestion. Pour les agences territoriales en propriété, leur répartition tient compte de leur localisation (*dans ou hors métropole*). Pour les licences ou droits d'utilisation de logiciels, les contrats interdisant tout transfert, une convention entre les deux OPH détermine les conditions d'utilisation par LMH des logiciels développés par l'OPAC et les modalités communes d'intervention des agents, étant précisé que les flux financiers ne sauraient excéder un simple remboursement des dépenses. Les parts sociales détenues par l'OPAC dans le capital de la SA d'HLM Gabriel Rosset sont transférées en totalité à LMH.

Enfin, la trésorerie à répartir a été corrigée à la fois de l'activité de gestion de copropriétés, celle-ci ne pouvant pas être partagée et ayant donc été transférée à LMH sous réserve que le nouvel OPH soit dûment désigné comme nouveau syndic, ainsi que des lignes de crédit de l'activité d'aménagement, celle-ci faisant l'objet du transfert automatique. Après partage du solde, plusieurs ajustements complémentaires ont été réalisés (*agences territoriales, parts sociales Gabriel Rosset, trésorerie Caserne Raby...*).

2.4.2 Présidence

Depuis la création de l'organisme, la présidence de LMH a été occupée d'abord par M. Martial Passi, par délibération du conseil d'administration de LMH du 4 juin 2015, jusqu'en décembre 2017, puis par Mme Corinne Cardona qui lui a succédé. Celle-ci est également maire de la commune de Poleymieux-au-Mont-d'Or et conseillère déléguée de la métropole de Lyon chargée du logement social, et membre de la commission Développement solidaire et action sociale de la métropole.

2.4.3 Conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est composé de 27 membres. Neuf séances du CA se sont tenues entre avril 2017 et février 2019. L'assiduité des administrateurs est assez correcte, avec 76 % de présence sur la période.

2.4.4 Direction générale

Le directeur général est Monsieur Bertrand Prade. Il a pris ses fonctions le 19 juin 2015 en application d'une délibération du conseil d'administration de LMH du 18 juin 2015. Il était déjà directeur général de l'OPAC du Rhône depuis le 12 janvier 2015 (*délibération du CA de l'OPAC du Rhône du 9 janvier 2015*).

Un accord a donc été signé entre LMH et M. Prade le 23 juin 2015 pour une période transitoire courant jusqu'au 31 décembre de la même année, à hauteur de 5 heures par semaine s'ajoutant au mandat pour le compte de l'OPAC et sans rémunération complémentaire. Par délibération du 15 janvier 2016, le CA de LMH a décidé, sur proposition de son président, de nommer M. Prade en qualité de directeur général et, parallèlement au transfert de son contrat au 1^{er} janvier 2016 en application de l'article L. 421-6-1 du CCH, de modifier les dispositions de l'article 10 de son contrat relatif aux conditions de rémunération.

Depuis une délibération du CA de LMH du 18 juin 2015, la part variable de sa rémunération est déléguée au bureau dans le respect de l'article R. 421-16 du CCH. La vérification du respect des objectifs de l'année 2015, avait également été déléguée par le CA de l'OPAC à son propre bureau.

Un avenant à son contrat a été conclu suite à une délibération du CA de LMH du 27 mars 2018 pour modifier les dispositions relatives à la part variable de sa rémunération pour les trois exercices courant du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020. Cet avenant a substitué au critère de l'autofinancement net HLM retenu antérieurement pour son calcul, la combinaison de quatre critères : vacance commerciale, production de nouveaux logements, ventes de logements anciens, et absentéisme pour raisons de santé.

Ce contrat et ses avenants sont conformes à l'ensemble des dispositions du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 portant statut des directeurs d'OPH (*articles R. 421-19 à R. 421-20-6 du CCH*). Pour Monsieur Prade, le montant variable a représenté 15 % de la part forfaitaire, correspondant au plafond réglementaire en 2016 et en 2017, puis 13 % en 2018 comme le précise l'office conformément à la délibération du CA du 16 mai 2019.

2.5 ORGANISATION ET MANAGEMENT

2.5.1 Organisation

L'office est organisé autour de deux pôles opérationnels, le *département aménagement et immobilier* et le *département services aux clients* et de deux pôles assurant les fonctions supports, le *département juridique et financier* et le *département ressources humaines*. L'ensemble est rattaché à la direction générale. Sont également rattachées à la direction générale, la *direction de la communication*, la *direction des systèmes d'information* et la *cellule stratégie et performance* (*cf. organigramme en annexe 7.2*). Le département aménagement et immobilier dont le directeur général assure lui-même l'autorité hiérarchique comprend cinq directions, en charge respectivement du développement (*production d'une offre nouvelle de logements familiaux tous publics ou de résidences spécialisées, de logements en accession sociale, vente foncière*), des études (*d'opportunité, de faisabilité, de prix*), de l'aménagement (*opérations de renouvellement urbain et des opérations d'aménagement sous contrat de concession*), de la production (*livraisons, demandes de financement, mises en chantiers*) et de la gestion de l'immobilier (*réhabilitation et amélioration des résidences, maintenance des équipements, etc.*)

Le département services aux clients compte également cinq directions, en charge respectivement de la relation clients et du développement partenarial, du marketing et des offres commerciales (*ventes de logements et de locaux d'activité*), de la gestion locative, de la qualité de vie des résidences (*enregistrement des demandes, attributions, sûreté, tranquillité, propreté*) et du syndic des copropriétés LMH. Sont également rattachées à ce pôle opérationnel neuf agences¹⁸ qui constituent le maillage territorial de l'office.

Ces agences assurent des services identiques sous la responsabilité hiérarchique d'un directeur d'agence. Elles disposent toutes de conseillers en économie sociale et familiale (*une vingtaine*), d'un pôle administratif et d'un pôle technique. Elles sont divisées en secteurs (*deux ou trois selon les agences*) où sont mis en œuvre les différents métiers liés à la proximité : chargés de clientèle, chargés d'exploitation/maintenance, agents de résidence.

Les relations entre les directions du siège et les personnels des agences de proximité sont bien formalisées et opérantes, ce qui se traduit par un bon partage des informations, en temps et en heure, et participe à la qualité du service rendu au locataire.

Depuis la scission, les personnels du siège affectés tant à LMH qu'à l'OPAC sont encore à ce jour regroupés au sein des mêmes bureaux à Lyon (*cf. § 2.4.1*). Par une délibération des deux OPH en 2019, pour réaliser la sortie de l'indivision, un accord a été trouvé sur le prix des 30 % appartenant à l'OPAC du Rhône. LMH deviendra propriétaire en 2020 de la totalité des bureaux du siège social.

¹⁸ Agences de Bron, du Carré de Soie, de Givors, de Lyon rive droite, de Lyon rive gauche, de la Porte de l'Ouest, de Saint-Fons, du Val de Saône et de Vénissieux.

Il n'y a pas de régie de travaux. Néanmoins, en plus des agents de résidence, l'effectif de proximité inclut huit agents de « *maintenance* » exerçant pour une part minime des missions de petit entretien en plus de leurs missions de propreté.

2.5.2 Projet d'entreprise

Le rapport d'activité 2017 de LMH est entièrement consacré au projet d'entreprise. Celui-ci porte sur la période 2017-2020 et se décline autour de neuf axes stratégiques¹⁹. Le projet a été conçu dans les domaines d'action de la démarche de responsabilité sociale des entreprises : gouvernance, ressources humaines, économie, société, préservation de l'environnement. Le premier axe relatif à la gouvernance est destiné à créer une dynamique collective. Il a donné lieu par exemple à la création d'un club de l'innovation où des propositions d'innovations dans tous les domaines intéressant l'entreprise peuvent être faites par les collaborateurs ou encore à l'écriture de processus destinés à homogénéiser les pratiques des collaborateurs au moyen d'un nouvel outil de cartographie et de modélisation des processus.

Le deuxième axe concerne la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise en matière de développement (*résidences tous publics, résidences spécialisées, accession sociale à la propriété*) et en matière d'interventions sur le patrimoine existant en lien avec le plan stratégique patrimonial. En tant que chef de file de la problématique du vieillissement au sein du pôle public de l'habitat, le projet vise à essaimer savoir-faire et bonnes pratiques sur cette question. Dans cet objectif, et en complément des nombreuses actions relatives à la question du bien vieillir (cf. § 4.3.3), LMH a créé en partenariat avec des ergothérapeutes de la métropole, un logement pédagogique dans la résidence Desaix à la Part-Dieu. Ce logement totalement adapté, montre concrètement toutes les solutions possibles pour améliorer le confort et la sécurité des logements existants. Ce logement a été visité par le personnel de l'office et par les personnels des « *maisons de la métropole* »²⁰.

Un autre thème qui s'inscrit dans le projet d'entreprise de l'organisme concerne la démarche de certification Quali'HLM (*axe stratégique n°3*). Dans ce cadre, des ateliers participatifs ont réuni en 2017 à huit reprises la centaine de locataires volontaires pour exprimer leurs attentes sur différentes thématiques : entrée et sortie du logement, accueil des locataires, fonctionnement des équipements.

D'autres actions du projet d'entreprise de l'organisme touchent l'économie sociale et solidaire avec une offre de parcours d'insertion pour les publics plus ou moins éloignés de l'emploi (*332 personnes en ont bénéficié en 2017*), la sensibilisation aux économies d'énergie avec une quinzaine de projets participatifs avec les locataires à l'échelle des résidences (*axe stratégique n°4*), ou encore le développement des services et usages numériques innovants pour les partenaires, clients et collaborateurs (*axe n°9*).

¹⁹ Axe 1 : Favoriser une gouvernance transparente et créer une dynamique collective ; axe 2 : Relever les défis de l'habitat par une offre innovante et adaptée aux besoins du territoire métropolitain ; axe 3 : Renforcer les démarches de qualité de service et du produit ; axe 4 : Redonner du pouvoir d'achat aux locataires grâce à la maîtrise des charges locatives ; axe 5 : Développer notre exemplarité environnementale ; axe 6 : Rendre l'habitant acteur de son parcours dans une économie partenariale et solidaire ; axe 7 : Améliorer notre rentabilité et notre impact économique sur l'agglomération et sa région ; axe 8 : Faire de notre politique de ressources humaines un levier d'épanouissement, de performance et de mobilisation des salariés ; axe 9 : Définir et développer la stratégie numérique de l'entreprise.

²⁰ C'est le point d'entrée vers les services de la Métropole de Lyon en lien direct avec les habitants : protection maternelle et infantile (PMI), enfance, santé, social, insertion, personnes handicapées, personnes âgées.

2.5.3 Gestion des ressources humaines

2.5.3.1 Effectifs

De fin 2016 à fin 2018, les effectifs de l'office sont passés de 711 à 701 agents, dont 92,7 % sous contrat à durée indéterminée. En équivalents temps plein (ETP), ils sont passés de 688,7 agents à 675,3 en deux ans²¹. L'évolution a été caractérisée par une décrue du personnel de proximité (- 18,9 ETP pour les agents de résidence et agents de maintenance) et à l'inverse, par un léger accroissement des personnels techniques et administratifs (+ 5,9 ETP).

Les effectifs ramenés au logement sont élevés, toutes catégories confondues.

Au 31 décembre 2018, l'office emploie 675,3 agents en ETP, soit un ratio de 24,6 ETP pour 1 000 logements gérés, ce qui est élevé. En comparaison, le ratio moyen de l'ensemble des offices HLM ressort à 19,0 selon le rapport de branche sur l'année 2016. (*édition 2017*)²².

L'office est davantage doté en moyens humains que la moyenne des autres organismes quelle que soit la nature de l'emploi occupé :

- Malgré la baisse observée entre 2016 et 2018, l'effectif de proximité est particulièrement important : il comprend 233,0 agents de résidence en charge du gardiennage et de l'entretien ménager des immeubles. Cette situation s'explique en partie par le fait qu'une part importante du parc de l'office est située dans l'un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (37 % en QPV), soit un taux supérieur à la moyenne nationale (31 % - cf. § 3.1.2). Le ratio correspondant aux personnels de proximité s'élève ainsi à 8,5 ETP pour 1 000 logements, contre 6,4 en moyenne dans les offices, la différence en effectifs de terrain n'étant que partiellement atténuée par ceux des ouvriers (15,5 ETP).
- Le taux d'agents techniques et administratifs est également élevé (426,7 ETP) : il s'élève à 15,6 pour 1 000 logements gérés, contre 11,3 pour la moyenne des offices. Au sein de cette population, la proportion des personnels d'encadrement est particulièrement importante : l'office emploie 208 cadres qui représentent plus de 30 % de l'effectif total contre moins de 21 % en moyenne dans les OPH. Même si sur cet effectif, la part des personnels de niveau III-1²³ en représente à elle-seule près de 46 %, il est relevé que le nombre de cadres ne s'est pas réduit en deux ans.

En réponse aux observations provisoires, l'organisme explique le niveau élevé de ses effectifs au regard à la fois du défaut d'analyse, tant sur les activités que sur les obligations de proximité liées à la structure du patrimoine et sur les services rendus aux locataires et collectivités. Il considère que comparer le nombre total de salariés sur la base de l'activité locative uniquement crée un biais méthodologique, LMH exerçant en interne des activités très diversifiées. Pour sa part, l'Agence relève que sa propre analyse sur les coûts de gestion (cf. § 5.2.3) tient compte en partie de l'exercice d'activités annexes. Sur le niveau des effectifs, si l'analyse peut valablement tenir compte à la fois de l'exercice de ces activités, du volume d'interventions (*construction locative, accession et aménagement, prestations de services, travaux en régie*), elle ne saurait faire l'objet de retraitements pour la part des missions intrinsèquement liées à l'activité de bailleur locatif social (*comme toutes les interventions sociales par exemple...*). Ceci étant, même en neutralisant l'effectif de 85 salariés non directement impliqués, selon l'office, dans les missions de gestion locative, on obtiendrait un effectif corrigé

²¹ A la date du 31 décembre 2017, l'effectif était plus important (714,7 ETP) mais bien au-dessus de l'effectif moyen de l'année.

²² Même si selon ce même rapport de branche, ce ratio est porté à 20,1 pour les OPH dont le patrimoine est supérieur à 15 000 logements.

²³ Soit le niveau le plus bas de l'encadrement.

de 590 ETP, soit un ratio de 21,5 agents pour 1 000 logements, encore supérieur de 2,5 points au ratio moyen de l'ensemble des offices HLM.

2.5.3.2 Coût salarial et éléments de rémunération

Le coût salarial interne moyen (*employeur*)²⁴ ressort à plus de 41 k€ en 2018. En revanche, son augmentation de 2,1 % par rapport à 2016 met en évidence une bonne maîtrise de l'évolution des coûts.

Pour la même année, le bilan social de l'office (*rapport de situation comparée hommes / femmes*) fait ressortir, pour les salariés sous contrat à durée indéterminée, une rémunération de base mensuelle moyenne par agent de 2 251 € pour les hommes et 2 271 € pour les femmes. Les données médianes²⁵ se situent en-deçà de celles figurant au rapport de branche 2016, quelle que soit la catégorie de personnel, et confirment la relative stabilité de ces coûts.

Un accord d'intéressement a été conclu en juin 2016 pour la période triennale 2016-2018. Par cet accord, l'intéressement est réparti entre les bénéficiaires à hauteur de 80 % de façon égalitaire et à 20 % en fonction des salaires réellement perçus en décembre de l'année de référence. Les deux parts tiennent compte du temps de présence. Le montant de l'enveloppe est arrêté en fonction de l'autofinancement net HLM annuel de l'organisme corrigé des démolitions, avec un plafonnement à 3 % de la masse salariale : le montant non chargé s'est établi à 421 k€ en 2018 (*soit un montant unitaire moyen de 530 €*²⁶). Un nouvel accord a été signé en mai 2019 pour une nouvelle période triennale courant de 2019 à 2021. Les modifications ont porté d'abord sur l'assiette de l'enveloppe qui corrige l'autofinancement net HLM de l'impact des démolitions, mais également désormais de la réduction du loyer de solidarité (RLS). Une deuxième modification a porté sur la correspondance entre les taux de cette nouvelle assiette par rapport aux loyers corrigés de la RLS d'une part, et les quotes-parts de masse salariale distribuables d'autre part, étant également précisé que le taux maximal est passé de 3 % à 3,5 %.

Le fait d'arrêter le montant de l'enveloppe de l'intéressement en fonction du niveau de l'autofinancement net HLM est critiquable. En effet, l'autofinancement net HLM est un critère fortement tributaire de l'ancienneté du patrimoine et de la stratégie de financement de l'investissement. Son montant découle du volume des remboursements en capital des emprunts, mais il n'est pas pertinent pour rendre compte du niveau d'efficacité de l'office.

En réponse aux observations provisoires, l'office indique que l'Agence se limite à une position de principe, sans tenir compte des modalités du retraitement de l'indicateur d'autofinancement net opéré par LMH. Il conteste le lien fait entre cet indicateur et l'ancienneté du patrimoine. Il ajoute que les retraitements opérés (*démolitions, éléments liés à la RLS*) sont relatifs à des décisions externes à l'entreprise.

Pour sa part, et même si la modification de la formule entre les deux accords d'intéressement successifs est louable, l'Agence confirme qu'il serait davantage pertinent de privilégier le seul niveau d'efficacité de l'office, pour le calcul de cet intéressement.

²⁴ Sur la base des effectifs moyens relevés dans les états réglementaires Harmonia, impôts et taxes sur rémunérations et participation inclus, mais hors personnel extérieur (*compte 621*).

²⁵ Qui sont respectivement de 1 826 € et 1 971 €.

²⁶ Avec un montant maximal de 1 076 €.

2.5.3.3 Absentéisme

Avec un taux d'absentéisme global de 11,6 %, en 2017 et 11,3 % en 2018, l'office se situe à un niveau bien supérieur à l'absentéisme moyen des offices qui est à 6,4 % en 2016 selon le rapport de branche. Une dégradation de ce taux est apparue en 2017 pour les agents de résidences des agences territoriales. Une mesure spécifique a été prise par l'office pour enrayer le phénomène par la création d'une prime dite de « *présentéisme* ». Les premiers résultats ont été visibles dès 2018 pour cette catégorie de personnel et se confirment en 2019. En revanche, l'office enregistre une évolution de l'absentéisme au niveau du personnel administratif et mène une étude pour en déterminer précisément les causes.

Au final, le taux d'absentéisme global s'établit à 9 % en mai 2019, incluant une diminution de 3,42 points pour les agents de résidence et une hausse de 0,46 pour le personnel administratif par rapport à l'année 2018.

Le taux d'absence des agents de résidence, même s'il est en recul en mai 2019, est encore très élevé (13 %). La prime de « *présentéisme* » octroyée pourrait être opportunément complétée par des actions de formations plus substantielles à destination de ces personnels. Le bilan de formation 2018 fait en effet état de seulement 21 % des formations dispensées au bénéfice de cette catégorie de salariés, contre 32 % l'année précédente.

2.5.4 Commande publique

Le service des marchés au sein de la direction juridique (*du département juridique et financier*) compte une dizaine d'agents. Il assure une fonction support en relation avec les services acheteurs et les fournisseurs. Le service est systématiquement associé à un membre du service acheteur pour l'ouverture des plis, l'examen des candidatures et les éventuelles réunions de négociation.

L'office applique sur la période du contrôle les dispositions de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et de son décret d'application du 25 mars 2016. Un document définit les procédures adaptées pour les marchés inférieurs aux seuils communautaires.

Le service des marchés lance et assure la gestion des marchés d'un montant supérieur à 90 k€, ainsi que le contrôle, le conseil et la formation des services acheteurs déconcentrés en mettant à leur disposition les outils nécessaires. Les directions opérationnelles et fonctionnelles (*les agences*) peuvent directement passer commande pour les marchés d'un montant inférieur à 90 k€. Des documents types sont disponibles en ligne pour homogénéiser les pièces des marchés (*lettre de consultation, expression des besoins, acte d'engagement, etc.*). Les marchés concernant les travaux d'entretien courant font l'objet d'un accord cadre spécifique à bons de commande avec bordereau de prix unitaire. Tout marché d'un montant supérieur à 25 k€ rend obligatoire la mise en concurrence de trois prestataires au minimum et une mise en concurrence est recommandée en dessous de ce seuil. La procédure d'achat est rigoureuse et respectueuse des principes généraux d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence.

L'Agence a procédé à l'examen de la passation de sept marchés²⁷. Le contrôle effectué sur cet échantillon n'a pas relevé d'irrégularité.

²⁷ 1) Entretien complet comprenant la maintenance, le dépannage et le remplacement des pièces usées par le fonctionnement normal, et des prestations de réparations : 335 équipements concernés : Appel d'offres ouvert en application de articles 25 I 1°, 66 à 68 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics ; 2) Travaux de curage, désamiantage et démolition de 14 bâtiments dont 400 logements de l'ancienne gendarmerie Raby à Bron ZAC des Terrasses : procédure concurrentielle avec négociation en application de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et d en application de articles 25/2°, 71 et suivants du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; 3) Travaux d'entretien courant 2018-2021 (*accord cadre à bons de commande*) pour des travaux dans les parties communes et privatives de l'ensemble de parc (logements, commerces, locaux résidences spécialisées) ou administratif (agences et siège avec prestations de dépannage, travaux de remise en état des logements avant relocation, de mise en sécurité, et de petites remises en état après sinistre ;

2.6 CONCLUSION

Lyon Métropole Habitat est né en 2016 de la scission de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, l'un couvrant le territoire de la métropole de Lyon, l'autre reprenant le reste du patrimoine départemental. L'office est rattaché à la métropole de Lyon créée au 1^{er} janvier 2015. Il constitue aujourd'hui, avec GrandLyon Habitat et Est Métropole Habitat, un des trois membres du pôle public de l'habitat de la métropole de Lyon. Le patrimoine de LMH est localisé dans 57 des 59 communes de la métropole lyonnaise, en particulier dans les cinq communes de Lyon, Vénissieux, Bron, Givors et Villeurbanne où l'office possède en tout près de 61 % de son parc. L'organisme intervient sur un marché tendu où la demande de logement social est élevée malgré une offre existante importante.

A l'instar des autres offices métropolitains, LMH bénéficie d'une aide financière de la métropole. En effet, l'office a conclu avec sa collectivité de rattachement un contrat de plan qui a donné lieu à l'octroi d'un montant cumulé de subventions de 8,6 M€ de 2016 à 2018 inclus. Ces aides sont conditionnées à l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également qualitatifs en matière de performance de la gestion. Si le principe de ce contrat constitue une bonne pratique qu'il convient de saluer, son contenu peut encore progresser, en ne retenant notamment que des indicateurs de gestion auditables et révélateurs de la performance de la gestion propre de l'organisme (*et non de sa stratégie de financement comme, actuellement, le potentiel financier*). Surtout, l'aide publique locale actuellement attribuée à l'office reste élevée, notamment au regard des gains d'efficacité modestes qui sont exigés en retour. Par ailleurs, pour utile qu'il puisse être, le pôle public de l'habitat n'apparaît pas, dans l'état de son fonctionnement actuel, en capacité de dégager toutes les synergies qu'une véritable mutualisation de moyens aurait permises.

LMH dispose d'un effectif important, tant en raison du poids du personnel de proximité que de celui des agents techniques et administratifs. Ce constat est de nature à grever de manière significative les comptes de l'office, même si la progression de ses effectifs et le coût salarial moyen semblent maîtrisés. L'office est en outre affecté par un fort taux d'absentéisme, même si le taux global s'est légèrement contracté récemment.

3. STRATEGIE ET GESTION PATRIMONIALE

3.1 PRESENTATION DU PARC

3.1.1 Caractéristiques patrimoniales

Fin 2018, LMH possède un parc de 32 649 logements composé de 26 904 logements familiaux, et de 5 745 équivalents logements pour étudiants, personnes âgées ou handicapées dont il confie la gestion à des tiers. Début 2019 il a acquis 683 logements familiaux dont il assurait la gestion pour la SA d'HLM Gabriel Rosset. Par ailleurs 140 logements, en indivision, sont gérés par la SA d'HLM Alliade Habitat.

L'âge moyen des logements familiaux de l'office, évalué à 41 ans sur la base des dates de construction des immeubles, s'inscrit dans la moyenne du parc social (*qui est de 39 ans en France et de 40 ans dans le*

4) Entretien, réparations et rénovation des ascenseurs et plateformes élévatrices : 10 lots ; environ 90 ascenseurs : Appel d'offres ouvert en application de l'article 42/1° de l'ordonnance n°201-899 du 23 juillet 2015 et de l'article 67 et suivants du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; 5) Maintenance des appareils individuels de chauffage et production d'ECS, entretien de la VMC : Appel d'offres ouvert en application de l'article 25 I 1°, 66 à 68 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 ; 6) Réfection d'un mur de soutènement / soubassement : Résidence Chazière à Lyon : procédure adaptée avec trois devis : marché inférieur à 25 k€ ; 7) Travaux de remise en état de la cage d'escalier et des paliers, immeuble Henry Noguères à Villeurbanne : procédure adaptée : trois devis : marché inférieur à 25 k€.

département du Rhône). L'âge du parc varie entre 37 ans et 51 ans dans les principales communes d'implantation (39 ans à Lyon, 45 ans à Vénissieux, 51 ans à Bron, 46 ans à Givors et 37 ans à Villeurbanne).

Les logements sont conventionnés à près de 99 % ; les rares logements non conventionnés ont été financés sur fonds propres (*dans ce cas ce sont des logements très anciens*) ou relèvent du financement PLI²⁸. La part de logements individuels est très faible : elle représente environ 2 %, contre 9 % pour la moyenne régionale des bailleurs sociaux.

3.1.2 Localisation du parc et quartiers prioritaires

Les logements en propriété gérés par l'office sont localisés à 61 % dans les cinq communes de Lyon, Villeurbanne, Vénissieux, Bron et Givors. En particulier, l'office dispose d'une position oligopolistique sur la commune de Givors avec près de 73 % du parc social de la commune.

Logements dans les cinq principales communes	Commune de Lyon	Commune de Vénissieux	Commune de Bron	Commune de Givors	Commune de Villeurbanne
Nombre de logements sociaux familiaux de LMH	5 584	3 359	3 157	2 498	1 590
<i>Pourcentage du parc total de LMH</i>	20,9%	12,6%	11,8%	9,4%	6,0%
Nombre total de logements sociaux de la commune	55 513	12 778	4 739	3 436	19 248
<i>Part de LMH sur la commune</i>	10,1%	26,3%	66,6%	72,7%	8,3%

Source : **RPLS 2018**

37 % des logements de LMH sont situés dans un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). Cette proportion est élevée par rapport aux moyennes tant nationale que régionale, qui sont respectivement de 31 et 24 % au 1^{er} janvier 2018. La répartition du parc dans les quartiers prioritaires des cinq principales communes d'implantation de l'office est détaillée ci-après. En particulier le parc de LMH dans la commune de Bron est très majoritairement situé en QPV (92,6 %) :

Logements en QPV par commune	Commune de Lyon	Commune de Vénissieux	Commune de Bron	Commune de Givors	Commune de Villeurbanne
Nombre de logements de LMH en QPV sur la commune	513	1 602	2 628	2 085	124
<i>Pourcentage du parc total de LMH</i>	1,9%	6,0%	9,8%	7,8%	0,5%
Nombre de logements sociaux en QPV sur la commune	12 983	6 951	2 839	2 879	4 126
<i>Part de LMH dans les QPV de la commune</i>	4,0%	23,0%	92,6%	72,4%	3,0%

Source : **RPLS 2018**

Plusieurs résidences du quartier Parilly à Bron, la résidence Le Château-La Duchère à Lyon 9^{ème}, ainsi que des immeubles à Saint-Fons²⁹ sont visés en priorité au titre d'intérêt national par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU)³⁰ financé par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). LMH

²⁸ Prêt locatif intermédiaire.

²⁹ Quartiers Arsenal rue Carnot et rue Parmentier.

³⁰ Arrêté du 29 avril 2015.

est très impliqué dans ces programmes³¹ dont il assure le relogement des familles en lien avec les agences de proximité. D'autres quartiers présentant des dysfonctionnements urbains et sociaux mais non retenus au NPNRU font l'objet d'une attention particulière de la part de l'office. Ce sont à Givors, la résidence De Bans (*projet de démolition des 32 logements en 2020*) et à Vénissieux, les résidences Gustave Courbet et Aulagne³² (*30 et 126 logements*).

3.1.3 Performance énergétique

Les diagnostics de performance énergétique ont été effectués sur la majeure partie du parc (98,4 %). La performance énergétique moyenne des logements est satisfaisante. La part des logements à forte consommation d'énergie (*classes E, F ou G*) est seulement de 13,8 % début 2019, soit une performance moyenne nettement supérieure à l'ensemble des logements sociaux diagnostiqués de France métropolitaine (21 %) et d'Auvergne-Rhône-Alpes (25 %). Ces résultats sont la conséquence des importants travaux de réhabilitation notamment énergétique qui ont été conduits depuis quelques années (*cf. § 3.2.4*). Le détail est présenté dans le tableau ci-après :

Classement énergétique du parc								
Classement par étiquette	A	B	C	D	E	F	G	Non classé
Consommation en kWh _{ep} /m ² .an	< 51	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450	
% des logements	4,8	12,2	28,0	39,5	11,5	2,2	0,1	1,6

Sources : *Données patrimoniales LMH au 1er janvier 2019*

3.1.4 Vacance et mobilité

Fin 2018, les logements volontairement vides³³ représentent 3,6 % du parc. La vacance commerciale³⁴ s'établit à 1,2 %, soit à un niveau inférieur à la moyenne de la métropole de Lyon (2,1 %). La vacance structurelle (*vacance commerciale de plus de 3 mois*) est également bien contenue (0,2 % contre 0,8 % au niveau métropolitain).

Le coût global de la vacance (*loyers + charges*) est évalué à 9,6 M€ par l'office en 2018³⁵, garages et commerces inclus, soit 5,6 % des loyers théoriques (*contre respectivement 5,5 % et 5,7 % en 2016 et 2017*). En ne retenant que les logements familiaux, il est ramené à 3,9 % du quittance annuel en 2018 mais à 74 % de l'autofinancement net HLM. Ces mêmes ratios n'étaient respectivement que de 3,5 % et 21 % en 2016, compte tenu de la forte érosion de l'autofinancement net (*ce dernier a été divisé par trois sur la période, cf. § 5.3.1*).

Le taux de mobilité³⁶, de 7,7 % fin 2018, est comparable à celui observé dans la métropole de Lyon (8,5 %), et inférieur au niveau régional (10,4 %) ou de la France métropolitaine (9,5 %). La grande stabilité des locataires résulte pour partie de la forte demande de logements sociaux dans les territoires d'intervention de LMH et de la différence avec le niveau des loyers du parc privé.

³¹ Au total 1 174 logements doivent être démolis au titre du NPNRU durant la période du PSP 2018-2027.

³² 98 logements de la résidence Aulagne ont été démolis fin 2018.

³³ Logements vides : logements non occupés et non proposés à la location, car en cours ou en attente de travaux, de démolition ou de vente.

³⁴ Vacance commerciale : logements vacants (*hors logements vides*) parmi les logements proposés à la location.

³⁵ Hors pertes sur charges sur les locaux improductifs de revenus.

³⁶ Emménagements en 2018 parmi les logements mis en location avant 2018.

3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

3.2.1 Plan stratégique patrimonial

Un nouveau plan stratégique patrimonial (PSP) portant sur la période 2018-2027 a été validé en conseil d'administration du 16 mai 2019 et a modifié le PSP initial à partir de l'année 2020, tout en veillant au respect des objectifs du contrat de plan signé avec la métropole qui arrive à échéance cette même année 2020 (cf. § 2.3.1).

Ainsi, en matière de développement, les perspectives financières intègrent notamment la production jusqu'en 2020 de 500 logements par an, dont 400 en résidences tous publics (*logements familiaux « classiques »*) et 100 équivalents logements en résidences spécialisées. En particulier 400 logements pour les étudiants doivent être produits d'ici à 2020. Au-delà de 2020, le PSP prévoit 350 logements en construction neuve par an dont 300 logements familiaux et 50 équivalents logements.

Les interventions sur le patrimoine existant génèrent un besoin global de financement de 591 M€ qui se décompose en 249 M€ sur dix ans pour le gros entretien et la maintenance courante et 342 M€ en investissement, dont en particulier :

- 34,7 M€ dédiés à l'amélioration de la performance énergétique des résidences en classe E et F, ce qui représente près de 3 000 logements ;
- 27,6 M€ pour les réhabilitations sur les résidences situées dans les secteurs éligibles au nouveau programme de renouvellement urbain et 53,8 M€ pour les réhabilitations hors ANRU ;
- 48,5 M€ sont prévus pour financer les démolitions programmées dans le cadre de l'ANRU ou au titre du renouvellement patrimonial (cf. § 3.1.2).

Concernant les cessions de logements, le PSP intègre 29,5 M€ pour des travaux préalables à la commercialisation des logements en vente HLM sur la période et vise un objectif de 110 ventes par an jusqu'en 2023.

3.2.2 Investissements réalisés

En trois ans, les investissements locatifs réalisés en matière d'offre nouvelle et d'amélioration du patrimoine se sont élevés à 240 M€ (cf. § 5.3.3).

L'effort d'investissement s'est révélé plus particulièrement soutenu en matière de développement du parc : l'offre nouvelle représente en effet 73 % des dépenses, contre 17 % pour les additions et remplacements de composants et 10 % pour le foncier.

L'effort d'investissement sur le parc en propriété apparaît beaucoup plus modeste au regard des principaux indicateurs comptables : le rythme apparent d'amélioration du parc locatif³⁷ s'établit à près de 135 ans en moyenne, au regard d'un taux d'obsolescence du patrimoine³⁸ de 40 %.

³⁷ Le rythme apparent d'amélioration du patrimoine compare sa valeur économique brute au volume annuel des montants investis en additions et remplacements de composants (pour LMH respectivement 1 883 M€ début 2018 et 13,8 M€ en moyenne annuelle sur 3 ans). Il permet d'évaluer le nombre d'années qu'il faudrait, en théorie et à patrimoine constant, pour renouveler l'intégralité du patrimoine en prenant pour hypothèse que les travaux d'amélioration ou de remplacement de composants réalisés sur la période sous revue sont reconduits à l'identique sur l'avenir. Ce nombre d'années est analysé au regard du taux d'obsolescence du bien considéré et de sa durée d'amortissement comptable.

³⁸ Le taux d'obsolescence correspond au taux cumulé d'amortissement des immobilisations locatives. Il permet d'apprécier le niveau

3.2.3 Évolution du patrimoine de logements familiaux

Depuis la création de l'office en 2016 le parc de logements familiaux a évolué de la façon suivante :

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition et Acquisition-Amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2016	26 272	163	156	21	-47	-10	0	26 555	1,1 %
2017	26 555	119	194	31	-60	0	0	26 839	1,1 %
2018	26 839	56	140	41	-77	3	-98	26 904	0,2 %
Total		338	490	93	-184	7	-98		2,4 %

Sources : **HARMONIA** et données patrimoniales de l'organisme

Sur les trois années, la livraison de 921 logements familiaux (*hors logements étudiants*), acquisitions et acquisitions/ améliorations incluses, s'est accompagnée d'une importante sortie pour démolition³⁹ ou cessions à l'unité ou en bloc, de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de l'office est en croissance moyenne annuelle de seulement 0,8 % sur la période, contre 1,3% en région Auvergne-Rhône-Alpes, et 1,0 % en France métropolitaine⁴⁰ entre 2017 et 2018.

3.2.4 Facteurs d'évolution du patrimoine

3.2.4.1 Offre nouvelle

La production de l'offre nouvelle provient d'une production en maîtrise d'ouvrage directe ou d'acquisition en l'état futur d'achèvement (AEFA) auprès des promoteurs privés. Cette offre est favorisée par la politique des collectivités territoriales en matière de mixité sociale et par les emplacements réservés dans le plan local d'urbanisme (PLU) et la mise en œuvre des secteurs de mixité sociale (SMS). En termes de localisation, l'offre nouvelle doit respecter une répartition à hauteur de 50 % sur Lyon et Villeurbanne, 30 % sur l'Ouest lyonnais (*coteaux Ouest, Val de Saône et coteaux du Rhône*) et 20 % sur le reste du territoire de la métropole. Le développement de l'offre concerne aussi les résidences spécialisées, pour lesquelles un objectif de production d'une centaine de logements par an est envisagé à destination des personnes âgées, des personnes handicapées, des étudiants et des travailleurs sociaux.

Ainsi, en complément des 921 logements familiaux « *tous publics* » livrés en trois ans (2016-2017-2018), dont 855 constituent une offre nouvelle (*auxquels s'ajoutent 66 acquisitions*), LMH a réalisé une production de logements en résidences spécialisées dont la gestion est assurée par des tiers. Cette production est également comptabilisée au titre du contrat de plan 2016-2020 à raison d'un logement familial pour deux logements en résidences sociales (*hébergement pour personnes âgées ou handicapées*).

- En 2016, 152 logements répartis sur deux résidences ont été livrés à Lyon 7 : une résidence étudiante pour 125 logements et une résidence sociale destinée à l'hébergement d'urgence pour 27 logements.
- En 2017, 474 logements ont été livrés dont 353 logements étudiants à Lyon 8 (*Crous Mermoz*).
- Fin 2017, quatre opérations représentant 523 logements étaient en chantier : l'EHPAD Lépine à Bron (*122 logements*), le foyer ARALIS à Lyon 8 (*182 logements*), une résidence étudiante à Villeurbanne

d'ancienneté comptable du patrimoine.

³⁹ Démolition de la résidence Louis Aulagne à Vénissieux.

⁴⁰ Taux de croissance en France métropolitaine : 1,5 % en 2016 et 1,0 % en 2017 (*source RPLS, Service de la donnée et des études statistiques du Commissariat général au développement durable*).

(205 logements) et l'extension du Foyer Vérandine à Lyon 8 (14 logements dont 7 seulement ont été livrés en 2018).

Ces résultats sur la période 2016-2018, correspondent à une production annuelle moyenne de 472 logements livrés⁴¹ dont 40 % au bénéfice de résidences spécialisées. Si l'on considère les ordres de service lancés sur la même période, critères retenus au titre du contrat de plan, ils s'établissent en moyenne annuelle à 506 équivalents logements⁴². Cette offre nouvelle est localisée à hauteur de 51 % sur Lyon et Villeurbanne, et 28 % sur l'Ouest lyonnais, contre 50 % et 30 % attendus respectivement au titre du contrat de plan avec la métropole. Les financements correspondants se décomposent à hauteur de 41,9 % en PLUS, 31,4 % en PLAI et 26,7 % en PLS.

Ces résultats sont cohérents avec les objectifs en volume et par territoire fixés au contrat de plan 2016-2020.

Les décisions de financement obtenues sur la période 2016-2018 montrent que la part prise par LMH dans la production sur la métropole est relativement stable autour de 11 % de la production totale des bailleurs sociaux, ce qui place l'office au deuxième rang en nombre de logements financés, en cohérence avec sa taille par rapport aux autres bailleurs, eux-mêmes dynamiques en matière de développement. En cumul sur trois ans, l'office a obtenu l'agrément pour 989 logements familiaux.

Décisions de financements

Nombre de logements locatifs sociaux ayant obtenu un agrément sur la métropole, hors foyers	2016	2017	2018	Cumul sur trois ans
Tous bailleurs	2 889	3 501	2 505	8 895
Lyon Métropole Habitat	254	453	282	989
Part de Lyon Métropole Habitat (en %)	9,0	13,0	11,0	11,0

Source : Direction départementale des territoires du Rhône

Hors logements pour étudiants financés en PLS, la répartition par types de financement des agréments obtenus par l'office est de 62 % de PLUS, 25 % de PLAI et 13 % de PLS. Toutes les opérations nouvelles répondent au référentiel « *développement durable* » de la métropole qui fixe des objectifs thermiques et d'utilisation des énergies renouvelables supérieurs à la réglementation.

3.2.4.2 Réhabilitations

Les travaux de réhabilitation et d'amélioration des résidences s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique patrimonial. Ils portent sur les équipements techniques (*ascenseurs, chaudières*) ou sur des éléments du bâti (*toitures, façades, halls, etc.*). En 2016, LMH a ainsi réalisé des travaux dans 63 résidences rassemblant près de 7 000 logements pour un montant de 12,2 M€. En 2017, ce sont 135 résidences représentant plus de 5 600 logements qui ont bénéficié de travaux du même type pour un montant de 8,2 M€ et en 2018, les travaux de rénovation de 112 immeubles et 7 153 logements ont été livrés pour un montant de 11,9 M€.

Le PSP 2018-2027 a programmé en complément des travaux de réhabilitation fléchés « Grenelle » pour 1 145 logements de 64 résidences et un montant prévisionnel de 13,6 M€.

Concernant le chauffage, les appareils individuels au gaz sont remplacés par des chaudières à condensation, plus économes en énergie, quand c'est techniquement possible. Fin 2018, 2 800 chaudières à condensation

⁴¹ 855 logements familiaux + 560 équivalents-logements en résidences (139+414+7) / 3 ans = 472 logements ou équivalents en moyenne.

⁴² En 2016 : 751 équivalents logements ; en 2017 : 521 équivalents logements ; en 2018 : 246 équivalents logements.

équipent le parc (soit près de 32 % du total des chaudières individuelles et 340 équipements ont été remplacés entre 2016 et 2018). Les rénovations du chauffage collectif ont concerné 540 logements en 2016, 526 en 2017, 500 en 2018, ainsi que le raccordement aux réseaux de chauffage urbain pour 791 logements de trois résidences cette dernière année.

La réalisation des travaux d'amélioration de la performance énergétique sur la période de la CUS (2011-2016) a pour conséquence la faible part de parc de logements d'étiquette G (cf. § 3.1.3). Au titre de la performance énergétique de son patrimoine, LMH a d'ailleurs obtenu une certification ISO 50001 en octobre 2017. Le bilan de la CUS, fait état pour l'année 2016, de 12,4 % des logements de LMH rénovés au sens du Grenelle de l'environnement contre un objectif de 12 %. Tous les travaux, dont l'investissement annuel est de l'ordre de 12 M€ visent un niveau de performance énergétique de classe C au minimum.

Si le bilan de la CUS s'avère satisfaisant, les objectifs du contrat de plan en matière d'amélioration de la performance énergétique ne sont pas atteints fin 2018. Ils ne pourront être appréciés qu'au terme du contrat compte tenu de la création récente de l'office et concomitante avec le démarrage dudit contrat de plan (cf. § 2.3.2).

3.2.4.3 Acquisitions d'immeubles HLM

Sur la période 2016-2018, LMH a acquis 66 logements répartis dans huit groupes⁴³.

3.2.4.4 Démolitions

La seule opération de démolition intervenue en 2018 concerne 98 logements de la résidence Louis Aulagne à Vénissieux dont 126 au total sont voués à la démolition.

D'autres importantes opérations de démolitions sont attendues prochainement notamment dans le cadre du NPNRU : L'UC1 du quartier Parilly à Bron comprend 330 logements qui doivent être démolis à compter de 2019. La démolition de 175 logements à Saint-Fons⁴⁴ en 2019 et de 168⁴⁵ à l'horizon 2021 est également programmée ; 293 logements de la résidence Le Château à La Duchère (Lyon 9^{ème}) seront démolis d'ici à 2024.

3.2.4.5 Ventes en bloc

Sur la période 2016-2018, 14 logements ont été cédés en bloc par LMH, 2 logements, rue des Mercières à Rillieux La Pape et 12 logements situés à Cuire (26-28 rues de Cuire).

3.2.4.6 Ventes de logements à l'unité

L'office délibère chaque année sur le bilan des ventes réalisées dans l'année et sur les orientations de sa politique de ventes conformément à l'article L. 443-7 du Code de la Construction et de l'Habitation. Un bilan des ventes et des nouveaux logements commercialisés est présenté chaque année au CA de l'office. Au regard de la scission, aucune proposition de commercialisation de logements n'a été effectuée au CA de décembre 2015 (186 logements avaient été proposés l'année précédant la scission).

Le rythme annuel de vente est de 57 logements sur la période 2016-2018, conforme à l'objectif du PSP initial et actualisé :

⁴³ 66 logements ont été acquis sur la période : en 2016, 7 logements ; en 2017, 31 logements et 28 logements en 2018.

⁴⁴ Les résidences Grandes Terres au 54 et 58 Carnot de 49 et 126 logements

⁴⁵ Résidence au n° 56 Carnot de 68 logements et résidences Parmentier I et II de 100 logements à Saint Fons également.

Évolution des ventes de logements

	2016	2017	2018	Cumul	Moyenne annuelle
Nombre de logements commercialisés	0	88	140	228	76
Nombre de logements vendus	47	58	65	170	57
Produits de cessions en millions d'euros	8,6	8,7	10,1	27,5	9,2
Plus - values de cessions en millions d'euros	6,2	6,1	7,5	19,8	6,6

Sources : **Etats réglementaires et rapports financiers 2016 à 2018**

Les ventes aux locataires occupants représentent 21 % des ventes réalisées sur la période, tandis que celles au profit d'autres locataires de l'office représentent 22 %. Au total 43 % des ventes ont donc bénéficié à des locataires de l'office, chiffre sensiblement inférieur à la moyenne des bailleurs selon les statistiques de l'Union sociale pour l'habitat (60 % en 2016 au plan national). Dans le cadre du pôle habitat de la métropole, les locataires des deux autres offices HLM métropolitains bénéficient des mêmes décotes⁴⁶ sur les prix d'acquisition que les locataires de LMH, dans les limites réglementaires. Le prix moyen au logement s'établit à 162 k€.

3.2.4.7 Impact financier global des ventes

La contribution des cessions de toute nature (cf. tableau ci-après) est importante dans l'équilibre financier et décisive dans la formation des résultats de l'office. En cumul sur les trois dernières années, les sorties d'actif ont généré 38,6 M€ de produits, correspondant à des plus-values de 23,3 M€, soit plus de 150 % de la valeur nette comptable et plus de 30 % des résultats de l'office. Corrigées des sorties de composants⁴⁷ (2,1 M€ sur la période), les plus-values sur les ventes se sont établies à 25,4 M€ sur la période.

Ces produits de cessions se sont répartis à hauteur de 27,5 M€ pour les ventes à l'unité (soit 71 % du total des produits), 3,0 M€ pour les ventes de locaux d'activité et garages (soit 8 % de ce même total) et 8,1 M€ pour les ventes de foncier (soit 21 %).

Le produit global des ventes s'est traduit par un surplus de trésorerie de 27,7 M€ en trois ans, après remboursement du capital des emprunts correspondants, ce qui représente 11,5 % de l'effort total d'investissement locatif sur la même période.

Fin 2018, les réserves constituées au titre des cessions patrimoniales représentent près de 2 % des capitaux propres.

⁴⁶ De 20 à 25 % par rapport au prix public extérieur.

⁴⁷ Les sorties de composants représentent la valeur nette comptable des immobilisations sorties du patrimoine dont l'origine est constituée par des remplacements d'éléments du bâti.

Sorties d'actifs immobilisés

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Cumul en 3 ans
Produits de cessions	10 168	14 164	14 276	38 608
Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations (a)	3 829	6 640	4 832	15 301
Plus ou moins values sur sorties d'immobilisations	6 339	7 524	9 444	23 307
en % de la valeur nette comptable des immobilisations sorties	165,6	113,3	195,4	152,3
en % du résultat net	20,3	32,7	44,3	30,9
Remboursement du CRD / Sorties d'actifs	1 350	8 844	741	10 935
Investissements locatifs	82 443	88 878	68 320	239 641
Produits de cessions nets des remboursements en capital des emprunts correspondants en % des investissements locatifs	10,7	6,0	19,8	11,5

(a) sorties de composants incluses

Source : **Etats réglementaires Harmonia**

3.3 MOYENS MIS EN ŒUVRE

3.3.1 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

L'exercice de la maîtrise d'ouvrage se décline au travers des cinq directions du département « *Aménagement et Immobilier* » sous la responsabilité hiérarchique directe du directeur général. La prospection foncière et l'acquisition des terrains hors opérations d'aménagement (cf. § 3.4) sont assurées par la direction du « *développement foncier et immobilier* ». Les opérations correspondantes sont transmises à la direction des « *études* » qui apprécie leur faisabilité au plan technique et financier, en lien avec la direction du « *marketing et des offres commerciales* ». Celle-ci établit une étude de marché en fonction des profils des demandeurs potentiels sur le site envisagé (*localisation de l'opération, typologie des logements, logement locatif social ou accession sociale*). Les projets sont validés en comité stratégique d'investissement⁴⁸ avant d'être pris en charge par la « *maîtrise d'ouvrage opérationnelle* », à savoir la direction de la « *production* » pour les opérations de constructions neuves, ou la direction de la « *gestion de l'immobilier* » pour les interventions sur le patrimoine existant.

Les opérations sont suivies jusqu'à leur livraison, ainsi que pendant l'année de parfait achèvement par la direction de la production s'il s'agit d'une offre nouvelle et par la direction de la gestion de l'immobilier pour les opérations de réhabilitations. C'est au niveau de la faisabilité financière que sont effectués les calculs d'équilibre d'une opération sur la base des paramètres réglementaires classiques.

Entre 2016 et 2018, 31 opérations nouvelles⁴⁹ ont été livrées, représentant 708 logements, dont 19 opérations acquises en VEFA (372 logements, soit 53 % du total). La surface utile moyenne par logement est inférieure à la moyenne régionale en maîtrise d'ouvrage directe (66 m² contre 70 m² en Auvergne-Rhône-Alpes⁵⁰) et

⁴⁸ Le CSI est composé du comité de direction (*chefs des départements aménagement et immobilier, services aux clients, juridique et financier, ressources humaines*), ainsi que des directions des études, de la production, du développement et de la gestion de l'immobilier.

⁴⁹ Hors acquisitions, acquisitions/améliorations, logements pour étudiants et résidences spécialisées.

⁵⁰ Source des références : DGALN - Infocentre Sisal - Bilan 2017 des logements aidés.

légèrement supérieure en VEFA (64 m^2 contre 63 m^2). Sur l'échantillon étudié, le taux moyen de fonds propres ressort à 5 % et oscille entre 0 et 25 % selon les opérations. Les subventions représentent 22 % du financement total et l'emprunt 79 % en moyenne. Le coût total moyen par opération est bien maîtrisé avec 2 050 €/m² en maîtrise d'ouvrage directe et 2 272 € en VEFA.

Caractéristiques des opérations livrées entre 2016 et 2018

	Construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe		Construction neuve en VEFA		Total
Nombre d'opérations et pourcentage par type de construction	12		19		31
Nombre de logements et pourcentage par type de construction	336	47%	372	53%	708
Nombre moyen de logements par opération		28		20	23
Surface utile moyenne par logement		66 m ²		64 m ²	65 m ²
Coût moyen par opération en € HT par m ² de surface utile		2 050 €/m ²		2 272 €/m ²	2 164 €/m ²
Moyenne Auvergne-Rhône-Alpes		2 258 €/m ²		2 442 €/m ²	
Moyenne France hors Ile-de-France		2 186 €/m ²		2 156 €/m ²	

Sources : Direction de la production de l'organisme et DGALN Bilan 2017 des logements aidés

3.3.2 Maintenance du patrimoine

Les opérations de maintenance (*hors investissement*) se répartissent entre la direction de la gestion de l'immobilier (DGI) et le département service aux clients (DSC), ce dernier prenant en charge les opérations de gros entretien d'un montant inférieur à 50 k€.

La DGI élabore le plan pluriannuel d'entretien à dix ans en partenariat avec la direction financière, le service exploitation maintenance du DSC et les agences. Ces dernières et la DGI définissent lors de trois à quatre réunions annuelles le plan d'entretien de l'année n+1 qui sera validé en comité de direction⁵¹ puis en CA et qui permettra d'actualiser le PSP. La connaissance des besoins en renouvellement des composants, en fonction de leur durée de vie est fondée sur un atlas des résidences mis à jour en continu et accessible à l'ensemble des collaborateurs.

⁵¹ Sont membres du comité de direction les chefs de départements aménagement et immobilier, services aux clients, juridique et financier et ressources humaines.

Sur la période sous revue, les montants dédiés à l'effort de maintenance du parc ont été les suivants :

Effort financier sur le bâti existant			
Montants en milliers d'euros			
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	2 401	2 626	2 957
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 813	2 023	1 750
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	17 641	18 388	15 539
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	587	630	680
Maintenance locative en régie - Consommations	65	40	20
Coût de la maintenance (1)	22 506	23 707	20 945
Additions et remplacements de composants	16 216	14 109	11 080
Coût total entretien du parc (2)	38 722	37 816	32 024
Nombre de logements et équivalents logements gérés (3)	27 269	27 427	27 484
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	825	864	762
Loyers (5)	136 878	139 062	135 521
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	16,4%	17,0%	15,5%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 420	1 379	1 165

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Les charges de maintenance immobilière, d'un montant de 20,9 M€ en 2018, se situent au-dessus des ratios médians des organismes HLM de province⁵², tant en pourcentage des loyers que rapportées au nombre de logements en gestion. Toutefois, la charge de maintenance 2018 est en retrait de 7 % par rapport à 2016. En réponse, l'office considère que l'année 2018 est une année particulière pour laquelle la loi de finances annuelle annonçait la perte de 1,8 milliard de loyers pour l'ensemble des organismes HLM ainsi que d'autres mesures fiscales privant rapidement les OPH de moyens financiers. C'est donc par nécessité que les budgets d'entretien 2018 ont été arrêtés à la fois pour optimiser les interventions et pour ne pas trop engager les budgets de dépenses avant de connaître les mesures compensatoires.

En incluant les additions et remplacements de composants, l'effort financier sur le bâti existant s'élève à 32,0 M€ en 2018. En moyenne annuelle glissante sur 3 ans, il représente l'équivalent de 26,4 % de la masse des loyers et 1 321 € par logement géré. Ramené au patrimoine en propriété, foyers inclus, il ressort à 1 112 € par logement. En dépit de montants supérieurs aux médianes des organismes HLM de province, témoignant d'une politique de maintenance soutenue, il est néanmoins relevé que cet effort financier baisse de 9,1 % en variation annuelle moyenne entre 2016 et 2018.

Les visites de patrimoine effectuées sur les principaux sites en quartiers prioritaires n'ont pas mis en évidence de retard manifeste d'entretien. La gestion de proximité apparaît active. Le nettoyage des parties communes et des espaces extérieurs ainsi que le standard de remise en état des logements avant relocation apparaissent corrects.

3.3.3 Exploitation et sécurité du patrimoine

L'ensemble des contrats d'entretien (*nettoyage, chauffage à l'exception des contrats de chauffage urbain suivis par la DGI, VMC, robinetterie, ascenseurs, portes automatiques*) fait l'objet d'un suivi rigoureux et des

⁵² Source Diagfin Ancols (SA + OPH de province) : respectivement 15,3 % des loyers et 618 € par logement.

renouvellements nécessaires par le service exploitation maintenance du département service aux clients en lien avec les agences.

Le suivi des diagnostics liés à la relocation est également sous la responsabilité du service exploitation maintenance. Le suivi des diagnostics réglementaires (*amiante, plomb, électricité*) est à la charge de la direction de la gestion de l'immobilier qui est rattachée au département aménagement et immobilier.

Tous les détecteurs de fumée ont été installés en 2013 et leur remplacement est programmé en 2023 au PSP (*correspondant à la durée de vie de 10 ans d'une batterie au lithium*). Les constats de risque d'exposition au plomb font l'objet d'un nouveau marché notifié en 2018 en vue d'actualiser les diagnostics du patrimoine concerné et de réaliser ceux relatifs au patrimoine acquis par l'office, ce qui représente 407 diagnostics à réaliser dans ce cadre.

Le taux de pénétration dans les logements pour le contrôle des équipements individuels au gaz est insuffisant [article R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement].

Au 31 décembre 2018, 11 535 logements sont équipés d'appareils individuels au gaz⁵³. Cinq prestataires interviennent dans le cadre des visites annuelles obligatoires. Les bilans réalisés en 2018 témoignent d'un taux de pénétration variant de 71 % à 88 % selon les contrats. Il s'ensuit que plus de 2 400 logements, soit 21 % du parc concerné n'ont pas été visités (*en 2017, le résultat est comparable : 19 % des logements n'ont pas été visités, le taux est compris dans une fourchette de 74 % à 90 % et près de 2 200 logements n'ont pas été visités*).

L'attention de l'office est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité, ainsi que celle de ses dirigeants, en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. En réponse, l'office précise que plusieurs mesures sont en cours afin d'optimiser ce contrôle réglementaire garantissant la sécurité des équipements et des personnes. Au titre de ces mesures, il y a notamment le rappel de l'obligation réglementaire auprès des prestataires pour déployer les moyens nécessaires et la mise en œuvre des pénalités inscrites dans les marchés. A cela s'ajoute également le lancement de mesures contentieuses en direction des locataires refusant d'ouvrir leur porte ainsi que la mise en place de mesures d'accompagnement social auprès des ménages concernés, afin d'aboutir à l'acceptation de la visite du logement par le prestataire.

L'office est en léger retard pour la réalisation des dossiers amiante en parties privatives (DAPP) obligatoires aux termes du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011. Les obligations relatives au repérage amiante dans les parties privatives (*parc dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} juillet 1997*) concernent 77 % du parc de l'organisme. L'office réalise les diagnostics obligatoires dans les logements au fil des relocations et en cas de travaux d'entretien ou de réhabilitation. En conséquence, des repérages d'amiante avant travaux, qui vont au-delà de ce que contient le dossier amiante en parties privatives⁵⁴, sont systématiquement lancés à chaque enregistrement de la dédite d'un locataire. A fin 2018, l'office a ainsi réalisé 86 % des dossiers obligatoires. Le DAPP est remis à tous les nouveaux locataires lors de la signature du contrat de location. Cette procédure devrait permettre à l'organisme de se mettre en conformité avec la réglementation dans un délai rapide.

En parties communes, les dossiers techniques amiante réalisés selon l'ancienne réglementation vont être mis à jour avant l'échéance de 2021.

⁵³ Chaudières gaz, radiateurs gaz, production d'eau chaude au gaz.

⁵⁴ Les DAPP ne portent que sur les flocages, calorifugeages et faux plafonds. Le repérage avant travaux concerne en plus les planchers, plafonds et parois verticales intérieures ainsi que les équipements (*conduits, fenêtres et portes, sanitaires, faïences*) et des prélèvements sont réalisés.

La visite de patrimoine a mis en évidence le dysfonctionnement d'une porte basculante automatique d'accès à un garage en sous-sol, concernant une résidence récente⁵⁵. Le mouvement de fermeture n'a pas pu être interrompu malgré une pression importante au niveau de la barre palpeuse. Les conditions de sécurité requises en vertu de la loi du 23 juin 1989 et des articles R* 125-4 et R* 125-5 du CCH ne sont donc pas respectées. L'office doit faire procéder à une campagne de contrôle pour tous les équipements de ce type. En réponse, l'office précise avoir fait immédiatement procéder à la mise en sécurité de l'équipement concerné et il s'engage à déployer régulièrement une campagne de contrôle pour tous les équipements du même type.

3.4 AUTRES ACTIVITES

3.4.1 Activité d'aménageur

Le champ d'activité de la direction « aménagement » de l'office qui compte une dizaine d'agents, couvre à la fois le suivi des opérations de renouvellement urbain, mais également des missions d'aménagement public ou privé (*telles que prévues dans les articles L. 411-2 et L. 421-1 du Code de la construction et de l'habitation*).

Les missions d'aménagement permettent à l'office d'obtenir du foncier abordable. Il a ainsi réalisé des opérations d'aménagement public dans le cadre de zones d'aménagement concerté (*signature d'un traité de concession avec la collectivité*) : ZAC du Contal à la Tour de Salvagny et ZAC des maisons neuves à Villeurbanne⁵⁶. La ZAC du Triangle à Saint Priest⁵⁷ est en cours d'achèvement en juin 2019. LMH réalise également des opérations d'aménagement privé en partenariat avec des opérateurs privés et assure en maîtrise d'ouvrage directe la construction des logements, bureaux et commerces. La plus importante en cours mi-2019 concerne la ZAC des Terrasses à Bron : il s'agit de l'acquisition par LMH d'un ténement foncier de 16 hectares qui correspondait à l'assiette de l'ancienne caserne de gendarmerie, en vue de la production de logements locatifs sociaux ou en accession sociale, mais également de logements privés, bureaux et commerces répartis entre des partenaires privés⁵⁸. L'office achète ainsi des terrains dont il conserve une partie pour construire lui-même en locatif social ou en accession sociale, le reste de l'assiette foncière étant cédé à un promoteur pour réaliser des programmes d'accession à la propriété libre ou à un autre bailleur social pour des programmes d'accession sociale.

Sur le plan comptable, les opérations d'aménagement, publiques ou privées, sont traitées distinctement selon que les risques sont supportés par Lyon Métropole Habitat, ou par des tiers, en général des collectivités territoriales.

Dans le premier cas (*risques du concessionnaire*), les opérations sont enregistrées à l'actif du bilan, en stocks. Les cessions sont comptabilisées en produits. S'il est positif, le résultat intermédiaire provisoire est neutralisé en cours d'opération par la constitution d'une provision qui est fonction du pourcentage de réalisation ; s'il est négatif, la perte probable à terminaison est systématiquement provisionnée.

⁵⁵ Résidence Germaine Bellanger de 28 logements à Bron, de huit ans d'âge.

⁵⁶ ZAC du Contal : budget prévisionnel de 9,3 M€ et 8 logements locatifs sociaux produits par LMH ; ZAC des maisons neuves : budget prévisionnel de 19,7 M€ et 19 logements en accession sociale produits par LMH.

⁵⁷ ZAC du Triangle : budget prévisionnel de 52 M€, 32 logements en accession sociale et 59 logements locatifs sociaux produits par LMH.

⁵⁸ Production de 1000 logements, dont 200 logements locatifs sociaux et 100 logements en accession sociale pour LMH, les logements privés, bureaux et commerces étant répartis entre les trois partenaires privés.

Dans le second cas (*opérations pour le compte de tiers*), les opérations relèvent de comptes de tiers (*comptes 4611*) qui fonctionnent comme des comptes de liaison adossés à des comptabilités annexes qui en retracent le suivi.

L'organisme HLM est rémunéré pour cette mission d'aménageur, sur la base des coûts salariaux réellement supportés. Cette activité a ainsi dégagé des produits respectivement de 531 k€ pour 2016, 929 k€ pour 2017 et 424 k€ pour 2018.

3.4.2 Logements et autres lots destinés à la vente

Au même titre que les opérations d'aménagement pour lesquelles il assure lui-même les risques, LMH prend également en charge le risque de commercialisation des autres stocks constitués de logements et locaux d'activité destinés à la vente, d'opérations en maîtrise d'ouvrage unique, ainsi que de foncier.

Détail des stocks par nature			
	Montants en milliers d'euros		
	2016	2017	2018
Opérations d'aménagement	14 540	12 021	15 624
Logements (<i>dont PSLA</i>)	3 226	964	2 540
Locaux d'activité	2 595	2 140	2 381
Maîtrise d'ouvrage unique	7 215	10	65
Total	27 576	15 134	20 611

Source : **LMH (département juridique et financier)**

Les logements neufs livrés par LMH en accession sociale à la propriété, ont concerné 120 logements en 2016 et 29 en 2017 (*aucun en 2018 et prévision de 30 logements en 2019*).

Cette activité a été suspendue provisoirement, et les livraisons reprendront seulement en 2019.

En 2016, les ventes ont concerné 120 logements pour 18 373 k€ (*dont 5 en PSLA pour une valeur de 861 k€*), des commerces pour 2 473 k€, principalement à Saint Priest (*Les Ilôts verts pour 1 770 k€*), ainsi que 10 100 k€ de foncier (*principalement au titre de l'opération Desaix à Lyon 3 pour 9 707 k€*).

En 2017, elles étaient relatives à 29 logements pour 4 567 k€, des commerces pour 618 k€, ainsi que 6 448 k€ au SDMIS⁵⁹ pour une caserne de pompiers à Lyon 2 et 2 490 k€ à la ville de Lyon pour une bibliothèque.

En 2018, les ventes se sont limitées à des locaux d'activité pour 94 k€ (*principalement pour un commerce du pôle médical à Lyon 9*), ainsi qu'à 914 k€ de foncier (*Vénissieux - rue Parmentier*).

Des dépréciations ont été constatées à hauteur de 68 k€ sur un reliquat comptabilisé au titre d'opérations en cours qui risquent d'être abandonnées et de 521 k€ au titre d'opérations achevées (*Lyon 9 - Ilôt 32*) pour lesquelles le prix de vente de locaux d'activité et de places de parking a dû être repositionné.

⁵⁹ Service départemental métropolitain d'incendie et de secours.

3.4.3 Marges commerciales réalisées sur les ventes de stocks

Production et commercialisation de stocks

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Cumul
Produits des ventes	52 570	20 873	3 472	76 914
Prix de revient des lots commercialisés	41 478	18 405	2 337	62 221
Marge commerciale sur les opérations stockées	11 091	2 468	1 134	14 694
Virements de poste à poste (a)	-235	-249	0	-484
Coûts internes et frais financiers stockés	904	432	374	1 710
Loyers des logements en location accession	25	0	0	25
Marge brute sur les opérations stockées	11 786	2 651	1 508	15 945
en % du produit des ventes	22,4%	12,7%	43,4%	20,7%

(a) dont transferts de stocks en immobilisations

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

De 2016 à 2018, les ventes sur les programmes stockés ont généré 76 914 k€ de produits. Sur ce montant, 30 839 k€ étaient relatifs à des opérations d'aménagement (soit 40 %), le reste étant constitué d'autres lots destinés à la vente. Au niveau de la constatation des marges, ces montants sont ramenés respectivement à 14 694 k€ et 5 403 k€ (soit 37 %).

Marges commerciales par nature de ventes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Cumul
Opérations d'aménagement	3 139	1 627	637	5 403
Constructions neuves en groupé	2 569	841	-36	3 374
Location accession	107	0	0	107
Terrains	5 276	0	534	5 810
Marges hors opérations d'aménagement	7 952	841	497	9 291
Marges commerciales totales	11 091	2 468	1 134	14 694

Source : *LMH (département juridique et financier)*

Sur les opérations d'aménagement, les marges ont principalement été le fait de la ZAC du Triangle (3,2 M€ en 3 ans) et dans une moindre mesure de l'opération Deleuvre à Lyon 4 en 2016 (1,9 M€).

Sur les autres opérations, elles résultent principalement des ventes de logements (étant précisé que la caserne de pompiers et la bibliothèque ont été vendues à prix coûtant).

Ces activités stockées n'ont pas un impact significatif sur la formation de la capacité d'autofinancement brute de l'organisme. Mais pour apprécier la réalité de la marge nette sur ces opérations, il conviendrait de disposer d'une comptabilité analytique permettant de mesurer le niveau de rentabilité. Hors aménagement, les charges de personnel affectées directement à l'activité de promotion immobilière sont valorisées par LMH à

134 k€ en 2018 (*source tableau de ventilation des charges*), mais cette information gagnerait à être affinée pour chiffrer la quote-part des fonctions supports, tant pour les coûts salariaux que pour les frais généraux.

3.4.4 Activité de syndic de copropriété

L'activité de syndic de LMH est gérée par une direction spécifique composée de huit agents au sein du département « *Services aux clients* ». Pour 2018, l'activité s'établit à 105 mandats représentant 2 867 lots (*dont 1 608, soit 56 %, appartiennent à l'office, et 1 259 à des tiers*) et dégageant une rémunération de 318 k€. Leur nombre croît chaque année en raison notamment de la vente aux locataires : ainsi en 2016, LMH comptait seulement 84 mandats, mais la part de lots appartenant à des tiers n'était que de 374 unités et la rémunération annuelle de 224 k€.

Le parc en copropriété de LMH représentant près de 41 % des logements en 2017, l'office ne dispose pas en conséquence de la pleine liberté pour assurer la gestion et l'entretien de ces résidences et ne peut garantir le même standard de qualité de service que pour son parc en pleine propriété. Dès lors l'entreprise a lancé une réflexion afin de définir un mode de gestion adapté à ces situations spécifiques.

3.5 CONCLUSION

Lyon Métropole Habitat dispose d'un patrimoine constitué de 26 904 logements familiaux, et de 5 745 équivalents logements en résidences spécialisées pour étudiants, personnes âgées ou handicapées dont il confie la gestion à des tiers. Ce patrimoine, dont 37 % sont situés dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville, a une performance énergétique satisfaisante. La vacance et la mobilité y sont peu élevées, ce qui traduit à la fois son attractivité et la tension du marché.

L'offre nouvelle produite par LMH est conforme aux objectifs de son contrat de plan. En revanche les réhabilitations apparaissent en net décalage. Pour autant, les investissements de l'office sur le parc existant que ce soit en termes d'équipements techniques ou d'intervention sur le bâti (*toiture, isolation*) ont été conséquents et ont permis en tout état de cause d'améliorer de façon significative la performance énergétique des immeubles.

L'office mène, par ailleurs, une importante activité d'aménageur pour le compte de collectivités ou pour son propre compte, ainsi que des activités annexes de syndic de copropriétés et de promotion immobilière. Ces activités n'appellent pas de remarque particulière.

4. GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Niveau des loyers pratiqués

Le niveau des loyers pratiqués⁶⁰ par m² de surface habitable est légèrement supérieur à celui de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine de Lyon :

⁶⁰ Hors loyers des logements non conventionnés, des logements d'étudiants et cas particuliers.

Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable			
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	Moyenne
Lyon Métropole Habitat	24 996	5,3	6,1	6,8	6,1
Référence Unité urbaine de Lyon	143 248	5,0	5,8	6,7	6,0
Référence Rhône-Alpes	426 978	4,8	5,6	6,4	5,7
Références France métropole	4 232 803	4,8	5,6	6,4	5,8

Sources : *base de données RPLS 2017 / Outil Structure Loyers Ancols*

D'un montant de 6,1 € par m² de surface habitable, les loyers médians pratiqués par LMH, sont légèrement plus élevés que ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine de Lyon, (5,8 €/m²) et en particulier sur les communes de Lyon et Villeurbanne (6,6 €/m²). Plus concrètement, le loyer mensuel d'un logement de type III proposé par LMH se situe autour de 362 €, soit un niveau supérieur à la médiane de l'ensemble du parc social de la métropole de Lyon qui est de 354 €.

Niveaux des loyers

	Métropole de Lyon	Lyon	Vénissieux	Bron	Givors	Villeurbanne
Loyer en € par m ² médian du parc conventionné de LMH	6,1	6,6	5,4	6,3	5,0	6,6
<i>Ensemble du parc conventionné</i>	5,8	6,2	5,0	6,2	4,9	6,6
Loyer mensuel médian d'un logement collectif de type 3 du parc conventionné de LMH en €	362	421	339	344	307	426
<i>Ensemble du parc conventionné de même type</i>	354	370	329	344	309	417

Source : *RPLS 2017*

Sur la métropole de Lyon, les loyers médians de LMH sont les plus élevés des quatre principaux bailleurs sociaux, à savoir les trois offices rattachés à la métropole et Alliade Habitat⁶¹ qui représentent au total 67 % du parc social de la métropole, bien qu'ils soient sensiblement inférieurs à ceux pratiqués par les sociétés de logement social sur le même territoire⁶².

On peut noter par ailleurs que la proportion de logements dont le loyer au m² de surface habitable est inférieur à 4,90 € est de seulement 15 % pour LMH contre 26 % en Auvergne-Rhône-Alpes (et 25 % en France) ; a contrario le taux de logements de LMH dont le loyer est supérieur à 6,50 € est de 33 % contre 21 % en région Auvergne-Rhône-Alpes et 24 % en France⁶³. Toutefois, ces dernières données comparatives doivent être relativisées par un périmètre géographique d'intervention de l'office (*métropole de Lyon*) beaucoup plus tendu.

En outre, la couverture des loyers par les aides à la personne est moyenne. La proportion de logements conventionnés dont le loyer pratiqué en 2017 dépasse le loyer plafond⁶⁴ pris en compte pour le calcul de l'aide personnalisée au logement est de 49 %, taux supérieur à ceux constatés pour l'ensemble du parc social de la métropole (45 %) et du département (46 %), proche de celui de la région Rhône-Alpes (51 %).

⁶¹ Loyer médian : Alliade Habitat : 5,5 €/m²; GrandLyon Habitat : 5,8 €/m²; Est Métropole Habitat : 5,1 €/m².

⁶² SAEM de construction du département de l'Ain (*Semcoda*) : 6,9 €/m², Batigère Rhône-Alpes : 6,6 €/m², SA d'HLM Immobilière Rhône-Alpes (*IRA*) : 6,5 €/m², SCIC Habitat Rhône-Alpes (*SHRA*) : 6,4 €/m² et SA d'HLM Logement Alpes-Rhône (*SOLLAR*) : 6,4 €/m².

⁶³ Source : SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2018.

⁶⁴ Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie.

Ces constats témoignent d'un accès plus difficile pour les ménages aux ressources modestes. L'occupation du parc de LMH traduit pourtant un accueil important de familles dont les revenus sont faibles (cf. § 4.2.1).

Le loyer maximal figure sur les avis d'échéance et quittances des logements conformément à la réglementation.

4.1.2 Hausse des loyers

Les augmentations annuelles des loyers pratiqués sur la période ont respecté les dispositions légales.

Le contrôle des loyers a porté sur les années 2018 et 2019. Il a permis l'identification de dix loyers pratiqués dépassant les loyers plafonds conventionnels. L'organisme a reconnu les erreurs correspondantes et a procédé aux corrections tarifaires et aux régularisations auprès des locataires concernés sur l'échéance de juillet 2019.

4.1.3 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité (SLS) est appliqué conformément à la réglementation. En janvier 2018, seuls 16 040 logements occupés entrent dans son champ d'application compte tenu de la proportion élevée de logements en QPV (37 %). A cette même date, 472 locataires étaient assujettis au SLS, soit 2,9 % des logements concernés avec un montant mensuel moyen de 114 €, et 241 n'avaient pas répondu dans les délais à l'enquête. Le SLS a généré 577 k€ de produits en 2018.

4.1.4 Charges locatives

L'office dispose d'un observatoire des charges.

Pour 2018, le montant global des charges récupérables s'établit à 35,5 M€, soit 21,1 % des montants quittancés (*loyers + charges*) et 1 320 € par logement familial en propriété. La part des charges récupérables rapportée au quittancement est globalement stable.

La part des charges de personnel récupérables est de 5,3 M€ en 2018, soit 3,1 % du quittancement et 196 € par logement familial en propriété. Ces niveaux sont relativement élevés mais cohérents avec la forte présence de LMH sur le terrain (cf. § 2.5.3.1). Ils évoluent sensiblement au même rythme que l'ensemble des charges récupérables (*respectivement + 1,5 % et + 0,9 % de variation annuelle moyenne de 2016 à 2018*).

Le taux de récupération répond aux modalités définies par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, à savoir 75 % lorsque les agents de résidence (ou « *agents de maintenance* » pour la part des tâches liées à la gestion de proximité) réalisent à la fois l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets ou 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches, et 100 % s'ils n'effectuent que les tâches de nettoyage. Pour les responsables d'équipes sectorisées chargés de l'encadrement de ces agents de proximité, la récupération intervient à hauteur de 10 %.

Les taxes d'enlèvement des ordures ménagères s'établissent à 2,8 M€, soit 1,6 % du quittancement 2018 et 103 € par logement familial en propriété.

En 2017, le coût moyen des charges annuelles ressort à 15,5 € par m² de surface habitable pour l'ensemble du parc (contre 18,0 au niveau national et 18,5 en région Auvergne-Rhône-Alpes selon l'observatoire des charges locatives USH 2016). Le coût du chauffage collectif (61 % du parc) y est en moyenne de 7,8 €/m² et le coût moyen des charges d'ascenseurs est de 0,9 €/m² (66 % des logements en sont équipés). Ces coûts sont globalement modérés. Néanmoins, quarante locataires dans trois résidences ont eu, en moyenne en 2016 et en 2017, des charges annuelles de chauffage supérieures à 1 000 €⁶⁵.

⁶⁵ Groupes n°250 « La Placette », 33 logements à Caluire ; n°1108 « Pablo Picasso », 3 logements à Vaulx en Velin ; n°1427 « Vieux Moulin »,

La régularisation des charges locatives démarre dès le mois d'avril et est réalisée fin juin pour 80 % des résidences en pleine propriété. Elle a lieu tout au long de l'année pour les résidences en copropriété (37 % des résidences et 41 % des logements). Le locataire débiteur bénéficie d'une facilité de paiement dès lors que sa dette dépasse 50 € et par tranche de 50 €. Le dispositif est mis en place automatiquement.

Afin de respecter le principe d'indépendance des exercices et d'affecter à chaque exercice comptable la part des charges et des produits qui lui sont rattachés, l'exercice de régularisation nécessite un rapprochement annuel des charges récupérables et récupérées par le service comptable. Sur les bases de ce rapprochement, l'excédent d'acomptes estimé s'établissait globalement à 1 376 k€ en 2017, soit 4,2 % des charges à récupérer et 1 784 k€ en 2018, soit 5,5 % des mêmes charges.

Dans le détail, l'examen des provisionnements de charges (*hors télérelève*) a porté sur les années 2016 et 2017 au terme de leur régularisation définitive. En moyenne, l'excédent de provision s'est élevé à 4,6 % en 2017, ce qui est satisfaisant. L'office vise un objectif de qualité de service de +/- 10 %.

En 2017, 22 % des logements sont concernés par un excédent de provisionnement annuel de charges de plus de 10 %. Cet excédent de provisionnement est supérieur à 500 € par an pour 110 locataires dans 4 groupes⁶⁶.

4.2 POPULATIONS LOGEES ET DEMANDEURS DE LOGEMENTS

4.2.1 Caractéristiques des populations logées

Les caractéristiques des populations logées par l'office, issues des enquêtes d'occupation du parc social (OPS) sont comparées aux références dans le tableau ci-après. Le caractère social de la population logée par l'office est avéré, avec des ratios de précarité des ménages plus élevés que ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'agglomération et de la région.

Analyse sociale de l'occupation							
En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu < 20 %*	Revenu < 60 %*	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL+AL
LMH enquête OPS 2016	37%	14%	18%	22%	62%	10%	60%
Métropole de Lyon	38%	13%	19%	18%	55%	14%	45%
Région Auvergne-Rhône-Alpes	39%	11%	20%	21%	59%	11%	49%
LMH enquête OPS 2018	37%	14%	17%	22%	61%	11%	59%
Métropole de Lyon	37%	13%	19%	20%	55%	14%	51%
Région Auvergne-Rhône-Alpes	40%	11%	20%	22%	60%	11%	49%

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

Sources : **enquêtes OPS 2016 et 2018 de l'organisme et portail BO Ancols**

Pour les populations logées dans les cinq principales communes où LMH intervient, les ratios de revenus et d'aides au logement mettent en évidence les ressources modestes des ménages logés par LMH, qui est systématiquement plus prononcée :

4 logements à Fontaines Saint Martin.

⁶⁶ Groupes n°1739 de 23 logements "Zac du Bon Lait-Bambou" à Lyon 7^{ème} ; n°1789 de 54 logements "Un Jardin sur la terre" à Lyon 2^{ème} ; n°1794 de 20 logements "Rue des Bons enfants" à Lyon 7^{ème} ; n°1882 de 13 logements "7^{ème} Avenue" à Lyon 7^{ème}.

Enquête OPS 2018 par commune	Commune de Lyon	Commune de Vénissieux	Commune de Bron	Commune de Givors	Commune de Villeurbanne
Locataires de LMH avec ressources < 20 %	21%	25%	26%	26%	24%
Ensemble des locataires du parc social avec ressources < 20 %	17%	24%	24%	26%	22%
Locataires de LMH avec ressources < 60 %	58%	65%	67%	69%	60%
Ensemble des locataires du parc social avec ressources < 60 %	47%	63%	64%	68%	58%
Locataires de LMH bénéficiaires d'AL ou APL	57%	63%	64%	63%	59%
Ensemble des locataires du parc social bénéficiaires d'AL ou APL	50%	58%	61%	62%	48%

Sources : enquêtes OPS 2018 de l'organisme et portail BO Ancols

4.2.2 Connaissance de la demande

Le module de gestion informatique de connaissance de la demande dispose d'une interface avec le fichier commun partagé qui existe dans le département du Rhône depuis 2012, ainsi qu'avec le système national d'enregistrement de la demande (SNE). Dans le département, l'association du fichier commun contrôle les données du SNE pour le compte de l'État. A fin 2018, on comptabilise près de 74 800 demandes actives dans le département dont 67 100 sur la métropole de Lyon, soit près de 90 % du volume global. La pression de la demande est en hausse et atteint 6,0 en 2018, ce qui est élevé⁶⁷. Les personnes seules représentent environ 39 % des demandes, les familles monoparentales 25 %, ce qui explique la forte demande de logements de type II et III (56 %). Les principaux motifs de demandes concernent en premier lieu l'absence de logement (24 %), puis un logement trop petit (22 % des demandes). Viennent ensuite des motifs d'ordre familial ou personnel (12 %) et de cherté du loyer (11 %). Le tiers des demandes restantes touchant notamment des questions liées à la santé ou au handicap (8 %), l'environnement, des motifs professionnels ou la qualité du logement. Un tiers des demandeurs ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS et 36 % perçoivent moins d'un SMIC⁶⁸. 40% des demandeurs ont un emploi stable, 13 % sont au chômage, 8 % sont retraités et 20 % bénéficient du revenu de solidarité active (RSA).

Toutes les demandes de logements déposées au siège ou en agences sont centralisées au siège à la direction de la qualité de vie des résidences. Cette direction est en charge de l'enregistrement et des attributions, du développement social, de la sûreté et de la tranquillité, et de la propreté.

4.2.3 Gestion des attributions

Le règlement de la commission d'attribution des logements ainsi que les orientations applicables à leur attribution sont rendus publics sur le site Internet de l'office conformément à la réglementation (article R. 441-9-IV du CCH).

Chaque année, un rapport détaillé portant sur le bilan de la CAL est présenté au CA conformément à l'article R. 441-9 du CCH. Un arrêté préfectoral en date du 15 juillet 2015 accorde une dérogation aux plafonds de ressources pour toute demande de logement situé en QPV dans la limite de deux fois les plafonds réglementaires.

La commission d'attribution se réunit deux fois par semaine au siège de l'office. Elle est organisée par la direction de la qualité des résidences. Elle est précédée d'une pré-CAL qui se tient hebdomadairement en

⁶⁷ L'indicateur de pression est obtenu par ratio entre « le nombre de demandes de logements locatifs sociaux et le nombre d'attributions annuelles, hors mutations internes », mesurée par le SNE. Calculé à l'échelle des agglomérations ou des communautés et métropoles, le ratio permet de calculer un nombre théorique d'années nécessaires pour obtenir un logement social. Il est considéré qu'un ratio supérieur à 4 (et à 3 pour les agglomérations soumises à la taxe sur les logements vacants) traduit une tension forte.

⁶⁸ Valeur du salaire minimum de croissance (SMIC) net 2018 : 1 173,60 €.

agence. La pré-CAL réunit le directeur d'agence, les responsables d'équipe des secteurs concernés, les conseillers sociaux et les chargés de clientèle. Les chargés de clientèle (*deux à sept selon les agences*) réalisent systématiquement les visites des logements avant la CAL et présentent en audioconférence les dossiers des candidats qui ont accepté le logement suite à la visite (*une dizaine de visites peut être effectuée pour chaque logement*). Les membres de la CAL disposent d'une fiche de synthèse de chaque logement et de la situation détaillée de chaque candidat qui a été établie en agence. La commission prononce nominativement l'attribution et classe trois familles attributaires par logement, sauf insuffisance de candidats, situation d'urgence ou ménage relevant du dispositif DALO.

Plus de 2 000 baux ont été signés chaque année. Les trois-quarts des attributaires ont des ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS. L'analyse des attributions réalisées sur les trois années de la période 2016, 2017 et 2018 n'a mis en évidence aucune irrégularité.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Fin 2018, 57 % des logements de l'organisme sont réservés, dont 25 % par l'État, 21 % par les collectivités et 12 % par Action Logement Services et les employeurs.

L'État, le département et la métropole de Lyon ont signé le 18 octobre 2016 un plan local d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (*PLALHPD*). Sur la période antérieure, l'accord collectif sur les attributions dans le Rhône fixait aux bailleurs sociaux et aux réservataires des objectifs quantifiés de relogement sur deux volets : les ménages sortant de Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (*CHRS*) ou des dispositifs d'allocation logement temporaire (*ALT*) portés par la Maison de la veille sociale⁶⁹ ainsi que les ménages dits réfugiés statutaires portés par l'association Forum Réfugiés⁷⁰. A partir de 2017, pour la période 2017-2020, un nouvel accord a été signé entre l'État, la métropole, Action Logement Services et les bailleurs sociaux. Cet accord intègre 13 autres catégories de ménages : ménages dépourvus de logements, ménages confrontés à des difficultés économiques et sociales, ménages en situation de mal logement.

L'objectif individuel de LMH était de 110 attributions en 2016 et en 2017. Le résultat de l'office a été atteint à hauteur de 87 % en 2016 et 95 % en 2017, équivalent à celui de l'ensemble des bailleurs de la métropole. En 2018 au regard des objectifs fixés antérieurement, LMH réalise un taux de 89 % de relogements, supérieur à la moyenne de l'ensemble des bailleurs de 82 %⁷¹ et un taux de 158 % eu égard à son objectif au titre des nouvelles catégories (*221 relogements pour un objectif de 140*).

LMH est aussi tenu, en vertu de ce même accord, de réaliser 82 relogements par an en 2016 et en 2017, et 87 en 2018, en flux, sur son contingent en propre, destinés à des personnes sortant de foyers et structures d'hébergement non fléchés dans le dispositif ci-dessus. Cet objectif a été dépassé avec 88 attributions en 2016, 92 en 2017 et 108 en 2018. Par ailleurs, des baux glissants sont signés chaque année avec des associations pour permettre l'intégration progressive de ménages en difficulté (*48 en 2014, 34 en 2017 et 25 en 2018*).

⁶⁹ La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (*SIAO*) du département. Il assure le recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, l'orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, le soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social.

⁷⁰ Association pour l'accueil des réfugiés, la défense du droit d'asile et la promotion de l'État de droit

⁷¹ Source DDCS 69 et organisme.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Résultat des enquêtes de satisfaction

LMH a conduit une nouvelle mesure de la satisfaction de ses locataires en 2018. L'enquête qui a été réalisée téléphoniquement par un bureau d'études auprès d'un échantillon représentatif des locataires montre une satisfaction globale correcte avec 79 %, en progression d'un point par rapport à l'enquête précédente de 2014. Mais des résultats plus faibles concernent la propreté des espaces extérieurs, des abords (*taux de satisfaction de 50,6 %*), en particulier en secteur QPV et pour les résidences les plus anciennes, et dans une moindre mesure la propreté dans les parties communes (59,3 %). Le traitement des réponses à des demandes d'interventions techniques reste faible (56,6 % contre 56,2 % en 2014). En revanche, concernant le logement, les trois quarts des locataires sont satisfaits, soit une progression de quatre points par rapport à l'enquête précédente. Les agents de résidence des services de proximité sont très appréciés pour leur disponibilité (*taux de satisfaction de 82,6 %*), les services rendus (83,6 %) et la qualité de leur travail (84,6 %).

Une réorganisation des services intervenant au plan technique a été réalisée suite à cette enquête : tout ce qui est en lien direct avec le locataire est géré par le service exploitation maintenance du département services aux clients, ce qui relève du domaine réglementaire, remplacement en masse des équipements, expertise, est confié à la direction de la gestion de l'immobilier du département aménagement et immobilier.

4.3.2 Concertation locative

Le plan de concertation locative qui définit les modalités de la concertation aux niveaux central et local a été signé en octobre 2016. Il prévoit que le conseil de concertation locative de patrimoine se réunisse une fois par trimestre au siège de l'office. Il s'est réuni quatre fois en 2017 et en 2018. Cinq dates ont été retenues pour le premier semestre 2019. Les procès-verbaux témoignent d'échanges de qualité entre les différentes parties prenantes sur l'ensemble des thèmes traités, projets patrimoniaux et stratégiques, charges locatives, entretien, maintenance, propreté, « *vivre ensemble* ».

4.3.3 Politique en direction des personnes âgées et/ou handicapées

Au sein du pôle public de l'habitat métropolitain et dans le cadre de son rôle de chef de file de la problématique du vieillissement, LMH a engagé dès 2016 une démarche selon quatre axes, la veille sociale, l'adaptation des logements, l'habitat spécifique et l'innovation sociale et numérique. La démarche est déclinée dans son plan stratégique « *vieillesse et autonomie* » mis en œuvre dès 2017. On peut noter quelques actions concrètes réalisées par l'office dans ce cadre :

- L'enquête sur l'occupation sociale 2016 a été enrichie d'un volet facultatif à destination des locataires âgés de 60 ans et plus. Plus de 4 800 locataires y ont participé. Les réponses ont permis, en particulier d'élaborer un plan d'action en direction des publics fragiles par l'identification des personnes qui ont des difficultés à se déplacer à l'extérieur, dans leur logement, par la connaissance du nombre de chutes dans le logement, par le souhait d'un projet d'adaptation du logement etc.
- Une convention de partenariat entre la CARSAT⁷² Rhône-Alpes, le groupe Apicil⁷³ et LMH a été signée en 2016 pour cadrer les interventions sur les thématiques de l'habitat adapté, de la prévention et de l'innovation. LMH est partenaire de l'ACPPA⁷⁴ pour le projet de l'innovation numérique et sociale qui

⁷² Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail.

⁷³ Groupe français de protection sociale complémentaire.

⁷⁴ Accueil et Confort pour Personnes Agées.

visé à familiariser les personnes vieillissantes et les aidants à l'utilisation du numérique et à soutenir la relation avec les proches et les services par le biais de supports et d'applications ergonomiques.

- LMH a livré en 2017 sa première résidence estampillée « Vill'age » destinée au bien vieillir qui constitue un intermédiaire entre le logement familial classique et l'établissement médico-social. Cette résidence dénommée Le Quatuor et située à Champagne-au-Mont-d'Or, compte 69 logements. Ce concept a essaimé avec le démarrage de nouvelles opérations du même type sur les communes de Bron, Décines et Saint-Fons.
- En parallèle, l'office a expérimenté un nouveau métier, celui de l'accompagnatrice Vill'age, en charge de la coordination de la vie sociale. Sa mission est d'animer la vie d'une résidence pour prévenir l'isolement des locataires, leur proposer des services et faciliter l'interface avec le réseau de professionnels du secteur médico-social ainsi que les associations locales. Ce métier a été expérimenté dans la nouvelle résidence Le Quatuor.
- Concernant l'adaptation des logements existants pour favoriser l'autonomie des personnes âgées et handicapées, ce sont 207 logements qui ont été adaptés par LMH avec le soutien de la CARSAT en 2016 sur le territoire de la métropole, 209 en 2017 et 171 en 2018.
- Les personnels de terrain, agents de résidence et chargés de clientèle en agence ont bénéficié d'actions de formation de sensibilisation aux enjeux du vieillissement, réalisées en partenariat avec le Pôle Santé de l'ACPPA en 2017 et en 2018⁷⁵.

En complément de cette démarche, 20 % des logements d'opérations neuves de plus de dix logements sont adaptés pour assurer le maintien à domicile des personnes vieillissantes ou handicapées⁷⁶.

4.3.4 Initiatives particulières

Tous les personnels de proximité ont été équipés de smartphones permettant l'accès à la base patrimoine (ATLAS) de leur secteur d'intervention, leur assurant une connaissance précise des équipements en place dans les logements, et leur permettant des échanges avec les collaborateurs du siège, de l'agence ou les prestataires pour toute intervention rendue nécessaire.

LMH a mené deux projets pour aider les locataires à faire baisser leurs charges de chauffage et d'électricité, l'un à Givors (*résidence Maurice Thorez de 156 logements*) en partenariat avec l'Agence locale pour l'énergie, le second à Bron à l'UC8 (*184 logements*) avec la régie de quartier « Réussir l'insertion ». Une évaluation a été réalisée six mois plus tard : les locataires se disent beaucoup plus attentifs aux économies d'énergie et leurs consommations ont diminué de façon significative. Les Brondillants ont économisé 22 % pour l'eau chaude, 12% pour l'eau froide et 19 % pour l'électricité.

A Bron également, LMH et la commune ont mis à disposition des locataires de quatre résidences qui représentent au total 1 229 logements, un service de collecte et de recyclage des encombrants : quatre locaux ont été aménagés pour permettre aux locataires de déposer et de trier leurs encombrants dans dix filières de revalorisation, l'objectif étant d'améliorer la qualité de vie et de réduire les charges des résidents.

⁷⁵ Intitulé de la formation « Comment optimiser votre relation avec la personne vieillissante » : 208 agents de résidence, en ont bénéficié représentant 399 jours et 2 720 heures et 32 chargés de clientèle et le responsable pour 66 jours et 459 heures.

⁷⁶ En référence aux prescriptions du « cahier des charges de l'habitat adapté » établi par le département du Rhône dans le cadre de la démarche « Rhône +, Vivre chez soi » niveau « Logement adapté solution de base ».

4.4 RECOUVREMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

4.4.1 Procédures de recouvrement et organisation du service

Le recouvrement des créances locatives est assuré par le service chargé du contentieux locatif rattaché à la direction de la gestion locative du siège en étroite collaboration avec les agences. Le service contentieux du siège compte une dizaine de salariés dont la responsable. Il coordonne la mise en œuvre de la politique de recouvrement de l'organisme. Il propose et pilote les process (*amiable, contentieux, ...*). Il organise et arbitre le passage entre le précontentieux et le contentieux. Le service apporte un appui méthodologique et une expertise aux agences et définit ce qui doit être réalisé localement ou au siège. Les chargés de contentieux du service réalisent le recouvrement des créances des locataires et participent aux démarches précontentieuses en soutien aux agences. Les chargés de clientèle en agence (*au nombre de deux à sept selon les territoires*) assurent le suivi des manquements au bail dont le recouvrement (*traitement des actions en lien avec les solutions amiables, gestion personnalisée de l'impayé auprès des ménages dès la naissance de la dette, vérification que toutes les aides mobilisables sont en place, mise en œuvre et suivi des plans d'apurement ...*). Ils identifient, alertent ou sollicitent les conseillers sociaux (*en moyenne deux par agence*) sur les dysfonctionnements à caractère social. Ces derniers contribuent à la gestion des impayés dans les situations complexes identifiées (*établissement du diagnostic de la situation du ménage, participation à la prévention des expulsions en lien avec le service contentieux*).

Fin 2018, 19,3 % des locataires de LMH étaient en dette d'impayés. Pour prévenir l'impayé l'office a incité ses locataires à opter pour le prélèvement automatique : en 2018, plus de 68 % d'entre eux ont choisi ce mode de paiement. En parallèle, LMH a renforcé son dispositif de relance, en amont des actions précontentieuses. En plus des courriers, les ménages concernés peuvent recevoir des relances par SMS ou des appels téléphoniques dès le premier niveau de relance. Un rendez-vous est systématiquement fixé avec le chargé de clientèle lorsque le locataire contacte l'organisme. Au-delà d'un certain seuil de difficultés, les dossiers des locataires pour lesquels aucune solution n'a pu être établie sont transférés au service du contentieux locatif.

Le nombre d'expulsions prononcées par le juge est en diminution par rapport à 2016 et le nombre d'expulsions effectives est largement inférieur, respectivement 183 et 24 pour 2018.

4.4.2 Montant des créances locatives non recouvrées

Analyse des créances			
Montants en milliers d'euros			
Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Quittancement (1)	169 590	172 633	168 632
Créances locataires présents supérieures à 1 an (2)	677	559	622
Créances locataires présents inférieures à 1 an (3)	14 833	15 498	16 346
Total locataires présents (4)=(2)+(3)	15 510	16 057	16 968
Locataires partis (5)	5 648	5 555	5 212
Total comptes 411 & 4161 Locataires (6)=(4)+(5)	21 158	21 612	22 181
Créances totales comptes 411 et 4161 / Loyers et charges (7)=(6)/(1)	12,5%	12,5%	13,2%
Délai moyen des créances comptes 411 et 4161 / Montant loyers et charges en nombre de jours (8)=(6)/(1)*365	46	46	48
Taux de recouvrement (9)		98,7%	98,6%
Coût du risque (dotations - reprises + créances irrécouvrables) (10)	3 111	1 496	1 662
Coût du risque / Quittancement (11)=(10)/(1)	1,8%	0,9%	1,0%
Résultat net comptable (12)	31 155	23 038	21 335
Coût du risque / Résultat (13)=(10)/(12)	10,0%	6,5%	7,8%
Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L. (14)	8 033	7 748	7 570
Taux dépréciations créances / Total 411 et 4161 (15)=(14)/(6)	38,0%	35,9%	34,1%

Source : Département juridique et financier

Le stock des restes à recouvrer locatifs augmente de 2,4 % par an en moyenne entre fin 2016 et fin 2018, parallèlement à une quasi-stabilité du chiffre d'affaires. Au 31 décembre 2018, il s'élève à 22,2 M€ au bilan et représente 13,1 % du quittancement annuel, soit une proportion très proche de la médiane nationale des organismes HLM de province (13,4 %). En déduisant la part non exigible du terme échu (11 580 k€), le ratio est ramené à 6,3 %.

Après correction des passages en pertes, le taux de recouvrement de l'office⁷⁷ apparaît quant à lui satisfaisant, même s'il est très légèrement inférieur à la médiane nationale : 98,57 % contre 98,75 %.

L'office est exposé à un risque sur les locataires partis qui représentent 23,5 % des créances totales fin 2018, mais 49,2 % de la part exigible, même si leur poids relatif est moindre que chez d'autres bailleurs et que leur montant et leur part se réduisent au fil des ans (ils représentaient respectivement 26,7 % et 54,4 % fin 2016).

L'évolution est en revanche défavorable sur les locataires présents, avec une croissance annuelle moyenne de 4,6 % sur la période. Sur les logements, les dettes unitaires les plus lourdes sont en légère augmentation⁷⁸. Parallèlement, leur ancienneté s'accroît : la part des créances dont la première échéance impayée remonte à plus d'un an est passée de 11,7 % du total en 2016 à 12,8 % en 2018.

La répartition territoriale des retards de paiements n'est pas significativement distincte de celle du patrimoine de LMH : en effet, sur les locataires présents, les restes à recouvrer concernent à 19,2 % la commune de Lyon, à 13,8 % celle de Vénissieux, à 9,6 % celle de Bron et à 8 % celle de Givors, alors que les pourcentages du parc de LMH sur ces communes sont respectivement de 20,9 %, de 12,6 %, de 11,8 % et de 9,4 %.

⁷⁷ Taux de recouvrement calculé comme suit : $(\text{Quittancement } N + \text{Créances fin } N-1 - \text{Créances fin } N - \text{Pertes sur créances irrécouvrables } N) / \text{Quittancement } N$

⁷⁸ La part des impayés de plus de 4 500 € sur les débiteurs présents représentent 26,9 % du total fin 2018, contre 25,7 % à fin 2016, malgré un nombre de débiteurs en retrait, passant de 171 fin 2016 à 155 fin 2018, ces ménages les plus endettés présentant une dette unitaire moyenne de 7,8 k€.

La ponction sur le résultat a été ramenée de 3 111 k€ en 2016 (*soit 1,83 % du quittance annuel*), niveau élevé lié à un fort accroissement des dépréciations, à 1 662 k€ en 2018 (*soit 0,99 % du quittance annuel et 7,8 % du résultat annuel*).

Dans ces montants, la part des créances irrécouvrables demeure stable sur toute la période (*1,1 % du quittance*). Le rythme d'apurement des créances faisant l'objet de dépréciations (*hors terme échu*) par ces admissions en non-valeurs est de 5,3 années fin 2018.

4.5 CONCLUSION

LMH accueille une population aux revenus modestes et répond efficacement aux besoins des ménages les plus défavorisés. Mais si l'occupation sociale de son parc est très affirmée, ses loyers sont supérieurs à la moyenne du parc social, ce qui rend plus difficile l'accessibilité sociale de son patrimoine.

La qualité du service rendu au locataire est globalement satisfaisante et la concertation adaptée et efficace. Les relations avec le personnel de proximité sont particulièrement appréciées par les locataires.

LMH remplit bien son rôle de chef de file de la problématique du vieillissement en réalisant de nombreuses actions ou innovations au bénéfice des plus âgés de ses locataires.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE ET FIABILITE DE L'INFORMATION

La comptabilité est tenue sur la base des dispositions applicables aux organismes de logement social soumis en matière comptable et financière aux règles des entreprises de commerce.

Depuis la création de LMH, le commissaire aux comptes a établi tous ses rapports annuels sans observation particulière. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes.

A l'issue des vérifications effectuées, deux anomalies comptables formelles ont été relevées, susceptibles de biaiser l'analyse des comptes :

- dans les comptes de résultat successifs, les intérêts sur opérations locatives sont portés à tort au regard de la ligne « Intérêts sur autres opérations » ;
- chaque année, l'état récapitulatif des emprunts par nature d'affectation (*annexe Harmonia n° VIII - fiche n°1*) mentionne des montants au regard de la ligne « Opérations d'aménagement » qui correspondent exclusivement à des soldes créditeurs de banque. Or, dans la présentation de cet état réglementaire, il est préconisé de servir dans ce cas la ligne « Autres destinations ».

Au cours de la période sous revue, d'autres constats ont été effectués par l'Agence, d'importance moindre :

- le compte « Autres ensembles immobiliers » n'est pas renseigné malgré l'existence dans le patrimoine de foyers et de résidences spécialisées ;
- les créances à terme échu mentionnées dans Harmonia sont erronées ;

- d'une manière plus générale s'agissant des comptes clients⁷⁹, l'utilisation du compte 416 est limitée aux créances dépréciées à 100 % (*plus d'un an ou partis*) alors que d'autres créances locatives présentent un caractère douteux justifiant une dépréciation.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux des médianes nationales recensées par l'Ancols sur l'ensemble des organismes HLM de province⁸⁰.

5.2.1 Formation du chiffre d'affaires et du produit total

Montants en milliers d'euros

	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne (en %)
Loyers	136 878	139 062	135 521	-0,5
Ventes d'immeubles	52 570	20 873	3 472	-74,3
Prestations de services	1 474	1 899	1 319	-5,4
Produits des activités annexes	1 233	1 232	1 095	-5,8
Chiffre d'affaires	192 155	163 066	141 406	-14,2
Production immobilisée	3 080	2 292	1 210	-37,3
Variations et transferts de stocks	-23 367	-12 405	5 476	ns
Produit total	171 868	152 953	148 092	-7,2

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'office a réalisé un chiffre d'affaires hors charges récupérées de 141,4 M€ en 2018, dont 135,5 M€ au titre des loyers.

La masse de ces derniers a régressé de 2,5 % en 2018 sous l'effet de la mise en œuvre, à compter du 1^{er} février, du dispositif de réduction de loyer solidarité (RLS : 5 510 k€). Elle avait augmenté de 1,6 % au cours de l'exercice précédent. Hors RLS, la progression résulte de la croissance du parc en propriété : + 632 logements familiaux supplémentaires⁸¹ auxquels s'ajoutent 314 équivalents logements.

Parallèlement, l'office exerce des activités d'aménagement pour lesquelles LMH assure lui-même les risques, ainsi que de promotion immobilière (*logements et locaux d'activité destinés à la vente, opérations en maîtrise d'ouvrage unique, vente de foncier*) (cf. § 3.4.1 à § 3.4.3).

Les autres composantes du chiffre d'affaires correspondent principalement à :

- Des prestations de services, pour l'essentiel dans le cadre des opérations d'aménagement pour le compte de tiers (*rémunération globale de 424 k€ en 2018 - cf. § 3.4.1*), des activités de gestion de

⁷⁹ Ce constat vaut pour la balance des comptes, mais aussi pour l'annexe correspondante Harmonia, dans laquelle les dépréciations de créances sur locataires présents à moins d'un an n'apparaissent pas.

⁸⁰ SA + OPH : sources Diagfin (*logiciel d'analyse financière de l'Ancols*) à partir des informations financières issues des états réglementaires Harmonia.

⁸¹ De début 2016 à fin 2018, l'offre nouvelle de logements familiaux a représenté une croissance annuelle moyenne de 1,16 %. Toutefois, la livraison sur la période de 921 nouveaux logements familiaux, acquisitions incluses, s'est accompagnée de sorties du patrimoine (184 unités pour cause de cessions et 98 pour cause de démolitions), de sorte que, globalement (avec transformations d'usage), le parc de logements familiaux de Lyon Métropole Habitat est en croissance annuelle de 632 unités sur la période.

copropriétés (318 k€ en 2018 - cf. § 3.4.4) et de prestations pour le compte de sa filiale, la société d'HLM Gabriel Rosset (562 k€ en 2018),

- Des produits annexes, principalement d'emplacements publicitaires (817 k€ en 2018), ou de recettes consécutives à des accords collectifs.

Le produit total permet de mieux refléter l'ensemble des activités de l'organisme en prenant notamment en considération la production immobilisée et stockée, dont en particulier les coûts internes de maîtrise d'ouvrage qui sont étroitement liés à l'effort d'investissement réalisé.

Si le produit des ventes a considérablement faibli depuis 2016, les ventes corrigées des variations de stocks, ont généré un produit complémentaire de 8,5 M€ en 2017 puis 8,9 M€ en 2018, représentant respectivement 5,5 % et 6,0 % du produit total annuel.

Au final, le produit total s'établit à 148,1 M€ en 2018, soit 7,2 % de décroissance annuelle moyenne par rapport à 2016, essentiellement en raison de l'évolution de la production stockée. Dans sa réponse, l'office rappelle que les comptes 2018 ne sont pas comparables à ceux de l'exercice 2016, qui ne présente pas de caractère récurrent. Ainsi en 2016, une première vente a dégagé une marge comptable importante qui devra servir à financer des travaux d'amélioration. Deux autres opérations immobilières complexes présentent un caractère exceptionnel au regard de leur localisation.

Sans la production stockée, la baisse aurait été nettement moindre, et le produit total serait passé de 142,7 M€ à 139,1 M€.

5.2.2 Excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne (en %)
Produit total	171 868	152 953	148 092	-7,2
Pertes pour défaut de récupération de charges (-)	2 207	2 129	2 405	4,4
Coûts de production de la promotion immobilière (-)	17 441	5 817	7 440	-34,7
Charges de personnel NR hors participation (<i>hors régie</i>) (-)	25 869	27 131	27 898	3,8
Participation (-)	823	674	401	-30,2
Transferts de charges (+)	913	1 146	1 305	19,5
Autres charges externes NR (<i>hors CGLLS et mutualisation HLM</i>) (-)	14 783	15 382	14 983	0,7
Charges de maintenance NR (<i>y.c régie</i>) (-)	22 506	23 707	20 945	-3,5
Cotisations CGLLS (-)	-3	1 141	2 066	ns
Taxes foncières sur les propriétés bâties (-)	11 674	11 975	12 071	1,7
Pertes sur créances irrécouvrables (-)	1 869	1 781	1 840	-0,8
Excédent brut d'exploitation (*)	75 612	64 361	59 348	-11,4
En % du chiffre d'affaires	39,3%	39,5%	42,0%	

* L'excédent brut d'exploitation est un indicateur de la performance d'exploitation calculé exclusivement à partir des flux d'exploitation réels. A la différence de l'excédent brut d'exploitation HLM, l'EBE calculé selon les modalités du PCG ne prend en compte ni les charges « calculées » (*dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions*), ni les charges financières.

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'excédent brut d'exploitation (EBE) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine, la fiscalité, les dépenses de la production stockée, les pertes sur récupération de charges et le coût des impayés. Au cas d'espèce, la baisse du produit total (- 23,8 M€ sur la période) a été en partie compensée par celles des coûts de production de la promotion immobilière (- 10,0 M€) et des frais de maintenance du patrimoine (- 1,6 M€), mais en revanche amplifiée par la hausse des frais de personnel (+ 2,0 M€) et celle des cotisations à la CGLLS (+ 2,1 M€ - cf. § 5.2.4.2).

L'excédent brut d'exploitation s'élève par conséquent à 59,3 M€ en 2018, et représente 42 % du chiffre d'affaires. Il accuse une baisse de 16,3 M€ depuis 2016, soit de 11,4 % par an en moyenne. Il convient toutefois de relativiser l'évolution de son montant depuis deux ans, par le fait que l'exercice 2016 est le premier du nouvel office après la scission avec l'OPAC du Rhône et qu'il se caractérise en outre par d'importantes livraisons de stocks.

En 2018, l'EBE est légèrement inférieur au niveau médian constaté dans les organismes HLM de province⁸², mais sa part augmente néanmoins depuis 2016 au regard du chiffre d'affaires.

⁸² L'EBE de LMH en 2018 s'établit à 43,6 % du chiffre d'affaires annuel hors produit des ventes et après correction des pertes sur récupération de charges locatives. La valeur de référence au niveau national (SA + OPH) s'établit pour sa part à 46,6 %.

5.2.3 Efficience de la gestion

5.2.3.1 Analyse des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel nets (1)	22 461	24 388	25 758
Autres charges externes (2)	14 783	15 382	14 983
Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)	37 243	39 770	40 741
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	27 269	27 427	27 484
Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 366	1 450	1 482
Loyers (5)	136 878	139 062	135 521
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)	27,2%	28,6%	30,1%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Les coûts de gestion sont très élevés en raison de l'importance des coûts salariaux, dont l'évolution reste défavorable. Pour mémoire, il est relevé au préalable que les indicateurs rapportés aux loyers ne sont pas comparables d'un exercice à l'autre, compte tenu de l'impact RLS sur les loyers 2018.

Fin 2018, les coûts de gestion nets⁸³ s'élèvent à 40,7 M€ : ils représentent 30,1 % des loyers et 1 482 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*), soit des niveaux très nettement supérieurs aux ratios médians des organismes HLM de province (*respectivement 24,0 % et 982 €, soit des écarts de + 6 points et 500 € par logement*). Leur croissance annuelle moyenne est forte (+ 4,6 %), essentiellement sous l'effet de la hausse des frais de personnel.

En réalité, pour apprécier plus finement les coûts de gestion locatifs, il conviendrait de neutraliser des montants ci-dessus, l'impact de la quote-part des coûts imputables aux autres activités de l'office (*aménagement, promotion immobilière et prestations de services*), que seule une comptabilité analytique permettrait de valoriser, tant pour les coûts salariaux que pour les frais généraux, fonctions supports incluses.

Hors aménagement, les charges de personnel affectées directement à l'activité de promotion immobilière sont valorisées par LMH à 134 k€ en 2018 (*cf. § 3.4.3*). En retenant par souci de simplification, des coûts afférents aux prestations de services équivalant au montant des produits d'exploitation comptabilisés correspondants (*1 319 k€ au compte 706*), les coûts locatifs seraient ramenés à 39,3 M€ en 2018, soit 29 % des loyers en 2018. Ceci témoigne que l'exercice d'activités annexes à la gestion locative ne suffit pas à justifier du niveau élevé des coûts de gestion de LMH.

⁸³ Ces coûts de gestion sont nets des coûts internes de maîtrise d'ouvrage, des transferts de charges, des coûts en régie, des cotisations à la CGLLS et des charges de mutualisation.

5.2.3.2 Charges de personnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges internes de personnel, participation incluse	27 239	28 423	28 902
Personnel extérieur à l'organisme	40	12	76
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	-3 318	-2 271	-1 236
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	-587	-630	-680
Transferts de charges d'exploitation	-913	-1 146	-1 305
Coûts de personnel nets (1)	22 461	24 388	25 758
Loyers (2)	136 878	139 062	135 521
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(2)	16,4%	17,5%	19,0%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Fin 2018, le coût du personnel, net des coûts internes de maîtrise d'ouvrage, des transferts de charges et des coûts en régie, mais participation incluse s'élève à 25,8 M€, soit 63,2 % de l'ensemble des coûts de gestion. Il représente 19,0 % des loyers, soit un niveau très nettement supérieur au ratio médian des organismes HLM de province (15,3 %, soit un écart de + 3,7 points), et 937 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*). Sa croissance annuelle moyenne est forte (+ 7,1 %).

Dans le détail, cette augmentation réside pour partie dans la neutralisation de la part qui ne relève pas de la gestion proprement dite, notamment de l'importante décru des coûts internes de maîtrise d'ouvrage entre 2016 et 2018, plus particulièrement au titre de l'activité locative (-1,6 M€).

Les charges de personnel non récupérables et assimilées⁸⁴ s'élèvent quant à elles à 29,0 M€ en 2018, soit 21,4 % des loyers et 1 056 € par logement familial géré. Cette situation s'explique en grande partie par l'importance des effectifs (cf. § 2.5.3.1). Leur progression annuelle moyenne est ramenée à 3,1 %, ce qui reste un rythme trop soutenu. La participation, d'un montant de 823 k€ en 2016, enregistre pourtant une baisse sensible dans les comptes 2018 (401 k€) en raison pour une part, d'une erreur de calcul régularisée en 2019.

Les charges totales de personnel (*incluant les charges récupérables*) s'élèvent à 34,3 M€ en 2018, soit 25,3 % des loyers. Elles connaissent une croissance un peu moins soutenue de 2,8 % par an en moyenne, en raison d'une meilleure maîtrise des charges récupérables (cf. § 4.1.4).

⁸⁴ Y compris participation des salariés et impôts & taxes sur rémunérations et personnel extérieur inclus.

5.2.3.3 Autres charges de fonctionnement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Achats non stockés de matériel et fournitures	641	685	558
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	-65	-40	-20
Crédit baux et baux à long terme	214	221	201
Primes d'assurances	1 561	1 561	1 622
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	4 582	4 435	3 810
Publicité, publications, relations publiques	363	333	143
Déplacements, missions et réceptions	345	373	345
Autres services extérieurs	7 348	9 977	10 123
Déduction pour cotisations CGLLS (<i>avant lissage RLS</i>)	3	-1 141	-2 552
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-942	-1 728	0
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	650	652	647
Redevances et charges diverses de gestion courante	83	53	106
Autres charges externes (1)	14 783	15 382	14 983
Loyers (2)	136 878	139 062	135 521
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (1)/(2)	10,8%	11,1%	11,1%

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Fin 2018, les charges externes de gestion, nettes des coûts en régie mais également des cotisations à la CGLLS et des charges de mutualisation, s'élèvent à 15,0 M€, soit 36,8 % de l'ensemble des coûts de gestion. Leur montant inclut des frais généraux et des impôts et taxes divers. Elles représentent 11,1 % des loyers, soit un niveau supérieur au ratio médian des organismes HLM de province (8,3 %, soit un écart de + 2,8 points), et 545 € par logement géré (*logement familial ou équivalent logement*). Leur croissance annuelle moyenne est très modérée (+ 0,7 %).

Les frais généraux sont principalement composés :

- Des honoraires de gestion (3,8 M€), en baisse de 0,8 M€ depuis 2016,
- Des frais de locations (1,1 M€) et des charges de copropriétés (1,8 M€), dont le montant a au contraire augmenté depuis 2016,
- Ainsi que des charges de maintenance (1,7 M€), des primes d'assurances (1,6 M€) et du coût du centre d'appels (1,1 M€).

En réponse aux observations provisoires, l'organisme explique le niveau élevé de ses coûts de gestion au regard à la fois des modalités de comptabilisation de certaines dépenses (*notamment en cas d'externalisation de tâches*), de l'exercice de nombreuses activités annexes (*aménagement, syndic de copropriétés, prestations de services, mais également maîtrise d'ouvrage, conseillères sociales, régie... dont l'office chiffre les effectifs à 85 agents*), ainsi que de la qualité et de la quantité de services rendus aux locataires. Sur les coûts salariaux, l'organisme fait état de ses effectifs ventilés par nature d'intervention pour les agents dont l'exercice des missions ne relève pas de la gestion locative proprement dite, en considérant que certaines activités ne se retrouvent pas au sein de la structure principale dans tous les organismes de logement social, ou bien relèvent de structures juridiques externalisées. Sur les frais généraux, l'office cite le cas des dépenses de copropriétés, celles affectées aux foyers, l'assurance dommage ouvrage (*la maîtrise d'ouvrage étant internalisée à LMH*), les frais de commercialisation, les honoraires relatifs au gros entretien.

Pour sa part, l'Agence considère que ces diverses raisons ne suffisent pas à expliquer un niveau aussi élevé des coûts de gestion de l'office par rapport à ceux constatés dans des organismes comparables. Sur l'exercice

d'activités annexes, elle relève que son analyse tente bien de neutraliser l'impact de la quote-part des coûts imputables aux autres activités de l'office (*aménagement, promotion immobilière et prestations de services*). Toutefois, si celles-ci méritent bien en tant que telles de faire l'objet de retraitements (*21 agents seulement selon l'office*), il ne saurait en être de même pour des missions intrinsèquement liées à l'activité de bailleur locatif social (*comme toutes les interventions sociales par exemple...*), qu'elles soient internalisées ou externalisées. Quant à la maîtrise d'ouvrage et aux travaux en régie, l'approche méthodologique de l'Agence les déduit de ses calculs (*comme mentionné en note de bas de page 83 au rapport*) à partir des informations comptables issues de la liasse Harmonia.

5.2.4 Autres charges d'exploitation

5.2.4.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne (en %)
TFPB brute avant abattements	13 491	13 427	14 132	2,3
Abattements pour logements situés en QPV	1 672	1 431	1 600	-2,2
TFPB nette des abattements	11 819	11 996	12 532	3,0
Dégrèvements de TFPB	1 586	832	2 147	16,4
TFPB nette des abattements et des dégrèvements	10 234	11 164	10 386	0,7
Abattements et dégrèvements en % de la TFPB brute	24,1%	16,9%	26,5%	

Source : **données LMH**

L'office bénéficie d'un montant modéré de taxes foncières. Celles-ci représentent en effet une dépense moyenne par logement en propriété (*logement familial ou équivalent logement*) de 370 €, soit un niveau nettement inférieur au ratio médian des organismes HLM de province (467 €). Toutefois, ce ratio serait porté à 482 € si l'on ne retenait que le patrimoine assujetti à la TFPB. La pression fiscale apparaît particulièrement stable, le même ratio s'élevant à 477 € en 2016. La proportion du parc assujetti à cette taxe (76,8 % en 2018) est contenue par le dynamisme de l'organisme qui fait que de nombreux programmes récents sont encore en période d'exonération.

L'impact financier des abattements et dégrèvements sur la TFPB brute est très significatif (22,6 % en moyenne sur la période). En particulier, la proportion importante de logements en QPV permet à l'organisme de prétendre à des abattements. Après application des dégrèvements, principalement pour travaux d'économie d'énergie et d'accessibilité, le montant de la taxe supportée par l'organisme augmente très faiblement sur la période (*croissance annuelle moyenne de 0,7 % seulement*). Son coût net d'abattements et de dégrèvements s'établit à 10,4 M€ en 2018.

5.2.4.2 Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

Les cotisations à la CGLLS se sont élevées à 1 141 k€ en 2017 puis à 2 066 k€ en 2018 (*après minoration de 486 k€ au titre du lissage RLS*), la part des cotisations additionnelles, dont le montant variable est assis sur l'autofinancement locatif, s'étant accrue de manière significative (*de 106 k€ à 753 k€*). Il est précisé que LMH n'a pas eu à comptabiliser de cotisations à la CGLLS en 2016, celles-ci étant incluses dans le protocole de partition avec l'office départemental lors de la scission.

En revanche, la charge de mutualisation HLM est passée de 0,9 M€ en 2016 à 1,7 M€ en 2017, avant sa suppression en 2018.

En 2018, ces charges exogènes incompressibles représentent l'équivalent de 1,5 % des loyers, 4,7 % de la capacité d'autofinancement brute de l'office et 77 € par logement familial en propriété.

5.3 MODALITES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

5.3.1 CAF brute et autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne (en %)
Excédent brut d'exploitation	75 612	64 361	59 348	-11,4
Subventions d'exploitation	809	1 138	955	8,7
Autres produits d'exploitation	316	191	2	ns
Charges brutes de mutualisation HLM	942	1 728	0	ns
Produits financiers nets (+)	1 817	2 460	2 572	19,0
Frais financiers locatifs (dont Intérêts compensateurs) (-)	17 483	17 582	17 126	-1,0
Autres charges financières (-)	128	144	310	55,4
Résultat exceptionnel réel	2 575	-1 094	-990	ns
Impôt sur les bénéfices	1 268	67	442	-41,0
Capacité d'autofinancement brute (PCG)	61 306	47 535	44 009	-15,3
en % du chiffre d'affaires	31,9%	29,2%	31,1%	
Remboursement en capital des emprunts locatifs (-)*	33 666	35 267	35 039	2,0
Autofinancement net HLM	27 640	12 268	8 970	-43,0
en % du chiffre d'affaires	14,4%	7,5%	6,3%	

* Financement définitif, hors remboursements anticipés

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La capacité d'autofinancement (CAF) brute⁸⁵ ressort à 44,0 M€ fin 2018, soit 31,1 % du chiffre d'affaires. Elle accuse une baisse de 17,3 M€ depuis 2016, soit de 15,3 % par an en moyenne. Elle est inférieure au niveau médian constaté en 2018 dans les organismes HLM de province⁸⁶.

⁸⁵ La capacité d'autofinancement brute telle que définie par le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, permet d'apprécier le flux de trésorerie dégagé par l'exploitation avant le remboursement des emprunts. Elle rend compte de la performance d'exploitation intrinsèque après prise en compte des flux financiers et exceptionnels réels, à l'exclusion des opérations d'ordre telles que les amortissements, provisions et plus-values de cessions.

⁸⁶ La CAF brute de LMH en 2018 s'établit à 32,4 % du chiffre d'affaires annuel hors produit des ventes et après correction des pertes sur récupération de charges locatives. La valeur de référence au niveau national (SA + OPH) s'établit pour sa part à 40,5 %.

A la même date, l'autofinancement net HLM⁸⁷ s'établit à un peu moins de 9,0 M€, soit 6,3 % du chiffre d'affaires. Il est inférieur au niveau médian constaté en 2018 dans les organismes HLM de province⁸⁸. En raison du poids croissant des remboursements en capital depuis 2016, la détérioration de l'autofinancement net HLM est plus défavorable que celle de la CAF brute en volume (- 18,6 M€), et sa décroissance annuelle moyenne est beaucoup plus sensible (- 43,0 %). Toutefois, comme pour l'excédent brut d'exploitation, il convient de relativiser l'évolution des montants de la CAF brute et de l'autofinancement net depuis deux ans, par le fait que l'exercice 2016 est le premier du nouvel office après la scission avec l'OPAC du Rhône et qu'il se caractérise en outre par d'importantes livraisons de stocks.

En pourcentage, l'autofinancement net HLM est passé de 14,4 % en 2016 à 6,3% du chiffre d'affaires en 2018. Mais il demeure largement supérieur aux ratios prudentiels définis à l'article R. 423-9 du CCH, tant annuellement que sur une période glissante triennale (*respectivement fin 2018 à 6,2 % et 9,3 %, alors que les taux réglementaires de référence sont fixés respectivement à 0 % et 3 %*).

Par ailleurs, ramenés au patrimoine en gestion (*logements familiaux et équivalents logements*), la CAF brute et l'autofinancement net HLM de LMH n'ont pas encore atteint un niveau inquiétant (*respectivement 1 601 € et 326 € par logement*) comparativement à l'ensemble des organismes HLM de province (*respectivement 1 698 € et 459 €*), d'autant plus que l'office jouit d'une excellente structure financière (*cf. § 5.4*).

Les charges financières (17 436 k€ en 2018), constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, intérêts compensateurs inclus, contribuent à pénaliser la formation de la CAF. Le coût de la dette locative représente l'équivalent de 12,6 % des loyers, soit 624 € par logement familial géré.

En revanche, les produits financiers (2 572 k€) affichent des niveaux amplement supérieurs à ceux du secteur HLM. Ils représentent l'équivalent de 1,9 % des loyers, soit 94 € par logement familial géré. Leur montant élevé est en relation avec l'importance de la trésorerie (*cf. § 5.4.2.3*).

Après une année 2016 caractérisée par un excédent de 2,6 M€, le résultat exceptionnel s'est inversé dès 2017 pour devenir négatif de 1 M€ environ par an. Depuis deux ans, cette minoration de la CAF brute résulte pour une grande part des opérations de démolition (*essentiellement UC1 Parilly à Bron pour de la sécurisation et des pertes sur récupération de charges, Carnot à Saint Fons pour des honoraires et travaux et La Duchère barre 230 à Lyon 9 pour un remboursement de subventions - cf. § 3.2.4.4*) que la masse des dégrèvements d'impôt n'a pas suffi à couvrir. Dans une moindre mesure, le résultat exceptionnel a aussi été impacté en 2018 par des dépenses sur des programmes clôturés.

Enfin, l'impôt sur les bénéfices a également grevé les résultats, surtout en 2016 (1 268 k€) et dans une moindre mesure les années suivantes. Pour 2018, les 442 k€ reposent sur une base taxable⁸⁹ liée principalement aux loyers de résidences spécialisées, à des cessions d'actifs, au secteur locatif non conventionné, à des ventes de terrains et à des prestations de services.

⁸⁷ L'autofinancement net HLM correspond à l'ensemble des ressources réelles dégagées par l'exploitation après remboursement de tous les emprunts liés à l'activité locative (*à l'exclusion des remboursements anticipés*), y compris ceux relatifs à des sorties d'actif immobilisé (*consécutivement à des démolitions, ventes ou sorties de composants*). Son calcul résulte de la définition de l'article R. 423-1-4 du CCH applicable à compter de l'exercice comptable 2014.

⁸⁸ L'autofinancement net de LMH en 2018 s'établit à 6,2 % du chiffre d'affaires annuel tel que défini par l'article R. 423-9 du CCH (*c'est-à-dire produits financiers inclus*). La valeur de référence au niveau national (SA + OPH) s'établit pour sa part à 10,0 %.

⁸⁹ Les dépenses soumises à l'IS représentent 6,12 % de l'ensemble pour 2018.

5.3.2 Annuité de la dette locative

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018	Moyenne
Annuités locatives (en milliers d'euros)	51 148	52 849	52 165	
En % des loyers	37,4%	38,0%	38,5%	38,0%
En euros par logement en propriété	1 592	1 608	1 598	1 599
Coût apparent de la dette locative (*) (en %)	1,87	1,86	1,80	

(*) Ce taux rapporte le flux annuel d'intérêts au stock de dette au 31/12.

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Les annuités d'emprunts locatifs (*remboursement en capital majoré des intérêts*) s'établissent à 52,2 M€ et représentent 38,5 % des loyers en 2018. Leur niveau se situe légèrement en-deçà du ratio médian des organismes HLM de province (*39,6 % des loyers en 2018*). Ramenées au patrimoine en propriété (*logements familiaux et équivalents logements*), elles représentent 1 599 € par logement.

Le coût apparent de la dette locative est limité à 1,80 % en 2018. Les conditions favorables d'emprunt ont contribué à diminuer la part des intérêts, mais en montants, l'évolution de ces derniers a été neutralisée par l'évolution à la hausse de l'encours de dette consécutif au financement de l'investissement locatif⁹⁰.

L'amortissement de la dette locative représente près de 80 % de la CAF en 2018. Son poids est plus défavorable que celui des années précédentes (*respectivement 55 % en 2016 et 74 % en 2017*), en raison d'un effet ciseaux entre la diminution de la CAF et la hausse des remboursements en capital.

⁹⁰ En outre, conformément au mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), toute baisse des taux minore dans un premier temps le montant des intérêts en augmentant parallèlement les remboursements en capital.

5.3.3 Tableau des flux

Montants en milliers d'euros

	2017	2018	Cumul
CAF brute (A)	47 535	44 009	91 543
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs pour cause de cessions ou démolitions (-)	7 959	33	7 993
Autres remboursements anticipés d'emprunts locatifs (-)	0	6 571	6 571
Autres remboursements d'emprunts (-)	35 495	35 291	70 786
Total remboursements d'emprunts (B)	43 454	41 895	85 350
Sorties d'éléments d'actifs immobilisés (C)	14 194	14 281	28 475
Subventions d'investissement (+)	9 452	9 712	19 163
Nouveaux emprunts locatifs (+)	53 489	47 164	100 653
Dépenses d'investissements locatifs (-)	88 878	68 320	157 198
Flux relatifs aux investissements locatifs (D)	-25 937	-11 444	-37 381
Nouveaux emprunts liés à la structure (+)	1 870	0	1 870
Autres dépenses d'investissement (-)	1 894	1 622	3 517
Autres capitaux propres	-9	3	-6
Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant (-)	-296	-662	-959
Autres flux (E)	263	-957	-694
Variation du fonds de roulement net global (F=A-B+C+D+E)	-7 399	3 993	-3 406
Variation du besoin en fonds de roulement (G)	-55 496	998	-54 498
Variation des dépôts (H)	146	175	321
Variation de la trésorerie nette (F-G+H)	48 243	3 169	51 413

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'analyse des flux n'a été réalisée que pour les années 2017 et 2018, l'année 2016 étant marquée principalement par l'opération de scission entre l'OPAC du Rhône et LMH, opération qui ne permet pas de distinguer, dans les états réglementaires, la reprise des actifs et des passifs d'une part, des flux relatifs à la structure après scission d'autre part.

En deux ans, l'office a réalisé un effort d'investissement soutenu représentant 160,4 M€ hors immobilisations financières, dont 157,2 M€ pour l'activité locative⁹¹, répartis entre le foncier (14,5 M€, soit 9,2 %), l'offre nouvelle (117,5 M€, soit 74,7 %) et les additions et remplacements de composants (25,2 M€, soit 16,0 %).

Pour faire face à ces investissements, l'office a levé 96,0 M€ d'emprunts nouveaux (*nets des remboursements anticipés*⁹²) auxquels s'ajoutent 19,2 M€ de subventions (*incluant 5,5 M€ de dotations de la métropole de Lyon cf. § 2.3.3*), ainsi que 28,5 M€ de sorties d'actifs immobilisés⁹³ et 21,2 M€ d'autofinancement net (*cf. § 5.3.1*). Malgré un total de ressources mobilisées (164,8 M€) dépassant les investissements réalisés, le fonds de

⁹¹ Sur ces 157,2 M€, 47,9 M€ (soit 30,5 %) ont été consacrés aux foyers (*logements étudiants, personnes âgées, handicapées*). Parallèlement, les investissements de structure se sont élevés à 3,2 M€ hors immobilisations financières, dont 23 % au titre de dépenses sur les locaux administratifs.

⁹² Hors RA pour cause de cessions ou démolitions.

⁹³ Dont les produits de cessions représentent 28,4 M€ en deux ans.

roulement net global (*FRNG*) de l'office s'est tout de même réduit de 3,4 M€ sur la période en raison principalement des remboursements anticipés d'emprunts suite à cessions et démolitions (8,0 M€).

De la structure du financement, il ressort que l'office bénéficie d'un bon niveau de soutien public par voie de subventions : rapportées aux investissements cumulés, elles représentent 11,9 % de l'effort réalisé. Les produits de cession ont également contribué de façon significative aux dépenses d'investissement, dont ils représentent 17,7 % en cumul, la part financée par l'autofinancement net représentant en cumul 13,2 % des investissements réalisés. Par conséquent, si LMH a pu conduire à bien son important programme d'investissement, c'est principalement grâce à l'ampleur des produits de cession dégagés et des aides apportées, lesquels ont couvert près de 30 % des investissements cumulés.

En cumul sur la période, les investissements locatifs non couverts par des financements externes représentent un besoin de financement de 37,4 M€, soit 23,8 % des prix de revient, proportion largement au-delà de la quotité de fonds propres investis dans les opérations⁹⁴. Ce constat traduit un portage des opérations particulièrement fort au cours des deux dernières années écoulées.

Sur l'ensemble de la période, c'est principalement la très forte décreue du BFR⁹⁵ (*surcroît de ressources nettes cumulées de 54,5 M€*) qui permet d'alimenter la trésorerie de l'organisme.

5.4 SITUATION BILANCIELLE

5.4.1 Analyse de la dette

Encours de dette				
Montants en milliers d'euros				
	2016	2017	2018	Var. annuelle moyenne (en %)
Encours de dette locative (+)	933 643	943 906	949 427	0,8
Encours de dette non locative (+)	2 404	4 046	3 794	25,6
Encours total de dette (+)	936 047	947 952	953 221	0,9
Trésorerie active (+)	99 686	140 181	137 653	17,5
Trésorerie passive (-)	17 650	9 902	4 205	-51,2
Dépôts de garantie (-)	7 996	8 142	8 317	2,0
Trésorerie nette des dépôts (-)	74 040	122 137	125 132	30,0
Encours total de dette net de la trésorerie nette des dépôts	862 007	825 814	828 089	-2,0

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

L'encours total de dettes s'élève à 953,2 M€ au 31 décembre 2018, soit une variation de l'endettement (*réalisations nettes de tous remboursements*) en hausse de 17,2 M€ (+ 1,8 %) par rapport à fin 2016. Cette évolution apparaît très contenue au regard du lourd effort d'investissement réalisé par l'office ces deux dernières années (160,4 M€ - cf. § 5.3.3).

⁹⁴ Les besoins en fonds propres sur les opérations en cours ressortent globalement à 19,2 M€, soit 14,0 % des prix de revient prévisionnels (source FSFC).

⁹⁵ Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

L'analyse de l'encours de dettes par nature à partir des états réglementaires Harmonia, fait ressortir une répartition de 80 % indexés sur le Livret A et près de 13 % à taux fixe. Les seuls emprunts complexes en gestion dans son portefeuille sont des encours CDC tous classés en risque 2A au sens de la charte Gissler⁹⁶ et reposant sur le taux de l'inflation (46 075 k€ de capital restant dû fin 2018, soit moins de 5 % de l'encours total).

LMH ne dispose d'aucun instrument financier de couverture de la dette.

Encours de la dette et capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	936 047	947 952	953 221
CAF courante	58 311	46 380	43 179
<i>Endettement / CAF courante</i>	<i>16,1</i>	<i>20,4</i>	<i>22,1</i>
Trésorerie nette des dépôts (2)	74 040	122 137	125 132
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	862 007	825 814	828 089
<i>Endettement net de trésorerie / CAF courante</i>	<i>14,8</i>	<i>17,8</i>	<i>19,2</i>
Valeur nette comptable du parc locatif	1 072 381	1 134 059	1 130 765
Dotations Amortissements du parc locatif	42 279	44 123	43 960
<i>VNC / Amortissement du parc locatif</i>	<i>25,4</i>	<i>25,7</i>	<i>25,7</i>
Ressources propres	1 304 991	1 361 375	1 412 728
Ressources stables	2 250 878	2 317 592	2 372 801
<i>Ressources propres / Ressources stables</i>	<i>58,0%</i>	<i>58,7%</i>	<i>59,5%</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La capacité de désendettement permet d'apprécier la faculté de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF courante à cet unique objectif. Au cas d'espèce, elle s'élève à 22,1 années en 2018⁹⁷, ce qui, bien que supérieure à la médiane nationale des organismes de logement social (17,4 ans), reste raisonnable au regard du secteur d'intervention de l'office.

Rapportée aux capitaux propres, la dette s'élève à 155 % à la même date. Ces ratios mettent en évidence un risque de solvabilité modéré. Le recours à l'endettement par LMH pour financer ses investissements est tout à fait comparable à ce qui est constaté dans le secteur HLM : en effet, le montant des ressources propres de l'organisme rapporté à l'ensemble des ressources stables, endettement inclus⁹⁸, s'établit à 59,5 % pour LMH, contre un ratio médian de 58,3 % pour les organismes HLM de province.

Ce constat est d'ailleurs confirmé par une durée de vie résiduelle des immobilisations locatives⁹⁹ légèrement supérieure à celle de la capacité de désendettement (25,7 contre 22,1 années).

⁹⁶ Charte de bonne conduite avec les établissements bancaires en vue de définir les niveau et nature de risques relatifs à la commercialisation des produits structurés.

⁹⁷ L'endettement est comparé à la CAF courante, définie comme l'ensemble des flux réels relatifs à l'exploitation, auxquels sont retranchés les intérêts sur financements locatifs (*amortissement des intérêts compensateurs inclus*). Le ratio de LMH est comparé à celui de l'ensemble des organismes HLM de province (SA + OPH).

⁹⁸ Ressources propres constituées par les capitaux propres majorés des provisions, amortissements et dépréciations d'immobilisations ; Ressources stables correspondant aux ressources propres abondées de l'endettement (*dont les intérêts compensateurs*).

⁹⁹ La durée de vie résiduelle des immobilisations locatives est appréciée en comparant leur valeur nette comptable et l'amortissement annuel.

De surcroît, l'effort d'investissement réalisé n'apparaît pas comme étant de nature à dégrader les ratios de solvabilité, l'augmentation de la capacité de désendettement de 2016 à 2018 étant davantage due à la diminution de la CAF courante qu'à la hausse de l'endettement.

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble des dettes immédiatement exigibles. Fin 2018, la part des dettes financières à moins d'un an représente 3,9 % du total des dettes (*trésorerie passive incluse*), ce qui est très limité. Ramenée à la trésorerie active¹⁰⁰, elle ressort à 27 % fin 2018, ce qui est très raisonnable. Ce constat résulte du niveau élevé de la trésorerie de l'organisme, la situation la moins favorable ayant été constatée fin 2016, l'office ayant mobilisé près de 18 M€ de concours bancaires courants au cours de cet exercice.

5.4.2 Bilan fonctionnel

5.4.2.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018
Fonds propres (+)	282 541	305 579	326 914
Subventions nettes d'investissement (+)	293 620	289 526	287 369
Autres capitaux (+)	13	4	7
Participations (-)	2 379	2 379	2 380
Capitaux propres	573 795	592 729	611 910
Provisions pour risques et charges (+)	26 586	27 080	26 181
Amortissements et dépréciations d'immobilisations (+)	704 610	741 566	774 637
Ressources propres	1 304 991	1 361 375	1 412 728
Dettes financières, hors dépôts et intérêts compensateurs (+)	936 047	947 952	953 221
Ressources stables	2 241 038	2 309 326	2 365 949
Actif immobilisé brut, hors participations (-)	2 086 172	2 161 859	2 214 489
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	154 866	147 467	151 460
<i>en nombre de jours de charges courantes hors dotations</i>	<i>509</i>	<i>514</i>	<i>535</i>
<i>au logement et équivalent logement en propriété</i>	<i>4 819</i>	<i>4 486</i>	<i>4 639</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), hors dépôts de garantie des locataires, s'élève à 151,5 M€ fin 2018, représentant 535 jours de charges courantes hors dotations et plus de 4 600 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). Ces deux indicateurs témoignent de l'excellente structure financière de l'office fin 2018, comparativement aux offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 362 jours et 2 518 €*).

Toutefois, de l'analyse du haut de bilan et du tableau des flux, il ressort que le recours à l'emprunt pour financer l'importante croissance de LMH n'a pas suffi à enrayer la diminution de son fonds de roulement, en dépit des cessions réalisées et du soutien de la métropole. Au 31 décembre 2018, les marges de manœuvre pour financer son développement apparaissent néanmoins encore substantielles.

Sur la période 2016 - 2018, la légère baisse du FRNG (- 3,4 M€) résulte d'une forte hausse des immobilisations nettes (+ 58,3 M€) qui n'a pas été totalement compensée par celles des dettes financières (+ 17,2 M€) et des

¹⁰⁰ Trésorerie majorée des titres immobilisés comptabilisés au compte 272.

capitaux propres (+ 38,2 M€, générés par 44,4 M€ de résultats nets excédentaires). Les provisions pour risques sont quant à elles stables sur la période.

Des provisions ont été constituées pour les opérations de démolition dans le cadre du renouvellement urbain (6,8 M€ indépendamment des dépréciations d'actifs), le gros entretien (4,2 M€¹⁰¹), l'activité d'aménagement (3,8 M€, essentiellement pour neutraliser la marge positive provisoire des opérations en cours, les résultats étant constatés seulement à l'achèvement), ainsi que pour des litiges relatifs au patrimoine ou à la gestion locative (3,7 M€) et des contentieux sociaux (1,8 M€, relatifs pour l'essentiel à un recours collectif sur les heures supplémentaires).

5.4.2.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018
Stocks de terrains et constructions (+)	27 576	15 134	20 611
Produits des ventes sur lots en cours (-)	11 380	2 333	4 506
Portage sur les opérations de promotion et aménagement	16 196	12 801	16 104
Créances nettes sur acquéreurs (+)	9 384	2 750	2 857
Dettes fournisseurs de stocks (-)	123	165	35
Dépréciations de stocks (-)	585	567	589
BFR Promotion et aménagement en propre	24 872	14 819	18 337
Dettes sur fournisseurs d'immobilisations (-)	3 620	4 034	2 760
Subventions à recevoir (+)	58 937	33 905	26 568
Créances nettes sur locataires, nettes des avances (+)	13 125	12 940	13 904
Créances nettes sur autres activités (dont aménagement) (+)	12 810	7 810	2 461
Créances nettes sur opérations pour le compte de tiers (+)	3 774	-464	-1 224
Dettes nettes sur fournisseurs d'exploitation (-)	14 755	15 539	13 543
Dettes sociales et fiscales (-)	29 222	20 064	15 079
Autres créances nettes de dettes (+)	14 904	-4 044	-2 336
BFR hors opérations de promotion et d'aménagement	55 954	10 510	7 991
Besoin en fonds de roulement (BFR)	80 826	25 330	26 328
en % des ressources stables	3,6	1,1	1,1

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

Le cycle d'exploitation mobilise un volume très important de ressources sur les trois années étudiées, même si ce besoin en fonds de roulement (BFR) s'est considérablement réduit entre fin 2016 et fin 2017, passant de 80,8 M€ à 25,3 M€ en un an.

Depuis deux ans, cette évolution résulte de l'effet combiné des fortes contractions des subventions à recevoir (- 32,4 M€¹⁰²), des créances acquéreurs (- 6,5 M€) et clients « autres activités » (- 10,3 M€, particulièrement au

¹⁰¹ La PGE est déterminée par référence au programme de travaux de GE hors contrats pour 2019 et 2020, à hauteur de la quote-part des dépenses futures rapportée linéairement à l'usage passé, conformément aux nouvelles dispositions résultant du règlement ANC n° 2015- 04 du 4 juin 2015.

¹⁰² Ces subventions à recevoir sont constituées pour partie de financements de l'activité de maîtrise d'ouvrage locative ou d'opérations de démolition, mais pour partie aussi des aides accordées par la métropole de Lyon dans le cadre du contrat de plan ainsi que pour la régularisation des montants non appelés et donc non payés aux échéances prévues par le département antérieurement à la scission avec

titre de l'aménagement) et des créances nettes diverses (- 17,2 M€). Ces mouvements baissiers n'ont été que très partiellement compensés par la hausse des dettes sociales et fiscales (+ 14,1 M€).

Fin 2018, le BFR est constitué principalement :

- En emplois, par les subventions à recevoir (26,5 M€, essentiellement pour l'investissement), les stocks (20,6 M€) et les créances locatives nettes (13,9 M€) ;
- En ressources, par les dettes fournisseurs (13,5 M€ pour l'exploitation et 2,8 M€ pour l'investissement) et les dettes sociales et fiscales (15,1 M€).

La contribution des opérations de promotion immobilière et d'aménagement à la formation du BFR s'est réduite, en lien avec la diminution des créances correspondantes. Mais le portage des stocks comptabilisés, qui s'établit à 16,1 M€, s'est quant à lui stabilisé.

Globalement, le BFR représente 1,11 % des ressources stables de l'office (*contre une médiane de 0,04 % pour les offices et SA d'HLM de France métropolitaine*). Cette part était de 3,61 % deux ans auparavant.

5.4.2.3 Trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (+)	99 686	140 181	137 653
Concours bancaires courants et découverts (-)	17 650	9 902	4 205
Trésorerie nette	82 036	130 279	133 449
Dépôts et cautionnements reçus (-)	7 996	8 142	8 317
Trésorerie nette des dépôts	74 040	122 137	125 132
<i>en nombre de jours de charges courantes hors dotations</i>	<i>243</i>	<i>425</i>	<i>442</i>
<i>au logement et équivalent logement en propriété</i>	<i>2 304</i>	<i>3 716</i>	<i>3 833</i>
FRNG (A)	154 866	147 467	151 460
BFR (B)	80 826	25 330	26 328
Dépôts et cautionnements reçus (C)	7 996	8 142	8 317
Trésorerie nette (A-B+C)	82 036	130 279	133 449

Source : *Etats réglementaires Harmonia*

La trésorerie nette a augmenté de manière très significative dès 2017 pour s'établir à 133 M€ fin 2018. La trésorerie passive correspond à des lignes de crédit, en vue d'assurer pour l'essentiel le préfinancement de l'activité d'aménagement de ZAC. Fin 2018, elles sont relatives pour 2,2 M€ à une opération pour le compte de tiers (ZAC du Contal à La Tour de Salvagny) et pour 1,7 M€ à une autre opération (ZAC du Triangle à Saint-Priest) pour laquelle le risque est porté par LMH (*cf. § 3.4.1*). Leurs montants ont fortement diminué depuis deux ans : ils étaient respectivement de 8,5 M€ et 7,8 M€ fin 2016.

Nette des dépôts et cautionnements reçus, la trésorerie s'établit à 125 M€ fin 2018, soit l'équivalent de 442 jours de charges courantes hors dotations et plus de 3 800 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). Ces deux indicateurs témoignent d'un excellent niveau de liquidités de l'office fin 2018, comparativement aux offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 343 jours et 2 487 €*).

¹OPAC du Rhône pour la part métropolitaine (*cf. § 2.3*).

5.4.3 Situation à terminaison

5.4.3.1 Appréciation générale du fonds de roulement net global à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	154 866	147 467	151 460
Subventions restant à notifier	6 460	3 217	1 229
Emprunts restant à encaisser	62 318	77 693	67 661
Dépenses restant à comptabiliser	97 194	92 137	77 041
Neutralisation opérations préliminaires	-13 373	-5 842	-6 289
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	113 077	130 399	137 019
<i>Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes hors dotations</i>	<i>372</i>	<i>454</i>	<i>484</i>
<i>Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété</i>	<i>3 518</i>	<i>3 967</i>	<i>4 197</i>

Source : *Etats réglementaires Harmonia (Bilan et FSFC)*

Fin 2018, à terminaison des opérations engagées, l'office dispose d'un FRNG de 137 M€, représentant l'équivalent de 484 jours de charges courantes hors dotations et près de 4 200 € par logement en propriété (*équivalents logements inclus*). En comparaison à ceux des offices et SA d'HLM de France métropolitaine (*médianes respectives de 367 jours et 2 642 €*), ces deux indicateurs témoignent d'une excellente structure financière garantissant la pérennité de l'office.

Il représente à terminaison environ 90 % du FRNG constaté au bilan fin 2018 en raison de la prise en considération des restes à comptabiliser sur les opérations locatives engagées et de la neutralisation des opérations préliminaires¹⁰³.

Une analyse plus fine des fonds réellement disponibles amène également à retraiter ce solde à terminaison pour les raisons suivantes : il reste 1,8 M€ de dépenses à comptabiliser sur les locaux administratifs à terminaison, 12,6 M€ de réserves foncières devraient être mobilisables à terme¹⁰⁴, 14,3 M€ de remboursements d'emprunts sont courus bien que non échus fin 2018. Quant aux 18,4 M€ de provisions pour risques et charges autres que celles pour gros entretien et pour pensions, elles ne présentent aucune garantie de disponibilité, contrairement aux 8,3 M€ de dépôts de garantie des locataires¹⁰⁵. Avec de tels retraitements, les fonds disponibles à terminaison seraient de 123,4 M€, représentant l'équivalent de 436 jours de charges courantes hors dotations et près de 3 780 k€ par logement en propriété. Ces indicateurs confirment l'excellente structure financière de l'office.

Dans le détail, les fonds propres au bilan couvrent les besoins financiers relatifs à la clôture des opérations locatives (*hors opérations préliminaires et réserves foncières*) de même que ceux générés par les locaux administratifs¹⁰⁶, toutes les autres immobilisations de structure (*incorporelles, corporelles et financières*), ainsi

¹⁰³ En effet, l'organisme devra clôturer financièrement ses opérations locatives en cours sur la base d'un plan de financement définitif, ce qui va réduire le FRNG de 8,2 M€, mais ce solde sera porté à 14,4 M€ après neutralisation de l'excédent provisoire de financement relatif aux opérations préliminaires (6,3 M€).

¹⁰⁴ Le coût du portage des réserves foncières est de 12,6 M€ compte tenu des dépenses comptabilisées fin 2018, minorées des dépréciations constatées ainsi que des subventions notifiées à ce titre.

¹⁰⁵ Ainsi 137,0 M€ - 1,8 M€ + 12,6 M€ - 14,3 M€ - 18,4 M€ + 8,3 M€ = 123,4 M€.

¹⁰⁶ Dans les deux cas, ces besoins sont évalués sur la base des montants comptabilisés au bilan fin de l'année N, nets des amortissements et dépréciations correspondants et corrigés de l'incidence à terminaison (*en prenant en compte les restes à comptabiliser, tant en dépenses qu'en recettes - source FSFC*).

que les remboursements anticipés d'emprunts locatifs non refinancés¹⁰⁷. Ces moyens financiers sont en outre abondés par les provisions pour risques et charges, ainsi que par des financements non affectés à une activité¹⁰⁸.

5.4.3.2 Enseignements complémentaires

L'examen approfondi des fiches de situation financière et comptable (FSFC) à fin 2018 met en évidence que les conditions de bouclage financier des opérations locatives font ressortir un appel croissant aux ressources propres de l'organisme. Ainsi, sur les opérations en cours fin 2018, la quotité de fonds propres à injecter s'établit à 14,0 % des prix de revient prévisionnels en moyenne, alors que cette même quotité n'est que de 7,7 % sur les opérations terminées non soldées à la même date.

En ne retenant que l'offre de nouveaux logements, acquisitions-améliorations incluses (96,5 M€ d'investissements prévisionnels), la quotité de fonds propres sur les opérations en cours est évaluée à 6,0 M€, soit 6,2 % des prix de revient prévisionnels correspondants. Le prix de revient prévisionnel unitaire apparaît modéré à 144 k€ (*moyenne pour les 670 logements en cours*). Mais quelques disparités importantes sont relevées selon la nature des opérations, en particulier les opérations n° 1408779 (*rue du 8 mai à Fontaines sur Saône - 5 logements PLS*) et n° 1609363 (*La Tour de Salvagny – ZAC du Contal - 8 pavillons PLUS / PLAI*) se caractérisent par un prix de revient unitaire de 210 k€, ce qui apparaît très onéreux. L'opération n° 0604275 (*Corbas – Les taillis - 7 logements PLI*), terminée, affichait même un prix de revient unitaire de 250 k€ par logement.

Toutefois, en volume, la sollicitation de fonds propres sur les opérations en cours s'avère supérieure sur le bâti existant (12,0 M€) par rapport à l'ensemble des opérations nouvelles (7,2 M€).

5.5 PROJECTION FINANCIERE

La simulation effectuée par l'office, sur la base des comptes arrêtés fin 2018 et du budget 2019, court jusqu'à 2028 et repose sur les orientations redéfinies par le CA en octobre 2019 pour tenir compte des mesures prévues par la loi de finances 2018, mais aussi des ajustements en cours de la loi de finances 2020. Elle intègre sur toute sa durée, la reprise du patrimoine de la filiale SA Gabriel Rosset. Cette projection repose notamment sur :

- Les conclusions du protocole 2020-2022 entre l'État et l'USH relatives à la réduction de loyer solidarité (RLS) ainsi que le dispositif de modulation afférent sur la période triennale, mais également retenu par LMH sur les années suivantes ;
- Un rallongement sur 10 ans d'une partie (*pour 165 M€*) de l'encours CDC pour trouver quelques marges de manœuvre financières, combiné avec un second réaménagement portant sur d'autres emprunts de la CDC avec allongement de durée, modification de la progressivité, changement d'index et passage d'une partie en taux fixe, le tout avec une baisse de marge ;
- La baisse de la TVA pour les opérations éligibles à la clause de revoyure (*PLAI à 5,5 %*) sur les 3 ans du protocole ;
- Une hypothèse prudente de production de nouveaux logements (*350 logements par an*) ;

¹⁰⁷ Les remboursements anticipés d'emprunts locatifs s'élèvent fin 2018 à 824,3 M€ hors ventes et démolitions, dont 821,6 M€ ont fait l'objet de refinancements.

¹⁰⁸ Ces financements sont relatifs au capital restant dû des emprunts (*net d'ACNE*) liés aux opérations locatives cédées ou démolies (9,1 M€).

- Le maintien d'une stratégie de recours à l'emprunt à long terme en raison d'un niveau d'endettement raisonnable de LMH, plutôt qu'à des prêts de haut de bilan compte tenu des contreparties imposées ou des prêts participatifs en raison des risques à la sortie du contrat.

Les hypothèses prises à partir de 2021 retiennent une inflation de 1,6 %, une évolution du coût de la construction de 1,7 %, une croissance annuelle des loyers et de l'IRL de 1,4 % et un taux du livret A à 1,7 %.

Le scénario qui a été retenu prévoit une enveloppe de près de 600 M€ sur 10 ans pour l'offre nouvelle (*soit 63,6 % de l'investissement prévisionnel total hors démolitions*), de plus de 220 M€ pour les travaux sur le patrimoine existant (*23,5 % du total*) auxquels s'ajoutent plus de 120 M€ pour les remplacements de composants (*12,9 % du total*). Par rapport à la période 2016-2018 (*cf. § 3.2.2*), l'effort global d'investissement annuel moyen est en hausse, malgré un affaiblissement de la part consacrée à l'offre nouvelle (*- 9,4 %*) en raison d'un net accroissement de celle relative aux travaux (*+ 148 %*).

Le programme de livraisons porte sur 3 458 nouveaux logements entre 2019 et 2028, soit un rythme de production en-deçà des objectifs annuels contractualisés avec la métropole jusqu'en 2020 (*cf. § 2.3.2*). Leur prix de revient prévisionnel moyen est estimé à 173 k€ par logement, avec un financement par des fonds propres de 15,2 % en moyenne, soit une quotité plus forte que celle investie par LMH dans ses opérations jusqu'à présent (*cf. § 3.3.1 et § 5.4.3.2*).

Sur le bâti existant, l'office prévoit d'engager plus de 60 % du volume des travaux sur la période quinquennale 2019-2023, soit 41,8 M€ en moyenne par an. L'ensemble de ces travaux est financé à hauteur de 75 % en moyenne par des fonds propres. Parallèlement, l'effort de maintenance en exploitation est sauvegardé. Ainsi en 10 ans, les dépenses globales de travaux (*exploitation + investissement*) s'élèvent à 600 M€, soit près de 1 770 € par logement en moyenne annuelle, niveau amplement supérieur à celui constaté sur les trois dernières années (*cf. § 3.3.2*).

Ce scénario repose également sur un volume de près de 1 370 ventes à l'échéance 2028, pour l'essentiel aux locataires, avec une montée progressive au fil des ans pour atteindre 165 unités en 2028. Il est relevé que ce rythme représente une très nette progression par rapport à la situation actuelle (*cf. § 3.2.4.6*). Les produits attendus sont de 215 M€ au total, soit un prix de vente moyen de 150 k€ par logement, mais aucun remboursement anticipé d'emprunts n'a été retenu à ce titre dans la simulation.

Suivant ces hypothèses, le coût de la dette augmenterait globalement de près de 23 % entre 2019 et 2028, mais sa progression resterait contenue au regard de la masse des loyers. A l'échéance 2028, l'accroissement des annuités sur les opérations nouvelles et les travaux d'amélioration (*pour respectivement 15,4 M€ et 3,5 M€*) dépasserait la réduction du coût du portefeuille d'emprunts en gestion (*- 9,7 M€*). Mais le surcoût d'annuités induit par les travaux d'amélioration pèsera sur les performances d'exploitation en raison de la faiblesse du potentiel d'accroissement des loyers. Ainsi, à l'échéance 2028, la marge locative directe, calculée par différence entre les majorations de loyers et les nouvelles annuités d'emprunts, sera réduite de 2,9 M€ au titre de ces opérations.

Evolution du FRNG à terminaison

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2028	Cumul 2019 - 2028
Fonds de roulement net global à terminaison (a) début d'exercice (A)	115 942	119 935	90 376	93 553	64 428	59 273	
Autofinancement net HLM (+)	8 864	9 835	6 717	8 200	5 946	4 707	66 910
Fonds propres investis (hors structure) (-)	25 088	58 434	26 174	53 952	33 663	55 507	362 843
Investissements de structure (-)	2 945	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	10 445
Produits nets de cessions immobilières (b) (+)	15 213	13 801	18 343	18 091	19 180	28 551	214 576
Autres produits de cessions (+)	5 913	3 100	1 500	1 500	1 500	1 500	21 013
Dotations du contrat de plan (+)	-36	2 127	0	0	0	0	2 091
Divers autres (+)	2 072	1 512	4 291	-1 464	-1 097	-2 118	-6 338
Variation du FRNG global à terminaison (B)	3 993	-29 559	3 177	-29 125	-9 634	-24 367	-81 036
Fonds de roulement net global à terminaison fin d'exercice (=A + B)	119 935	90 376	93 553	64 428	54 794	34 906	

(a) Le fonds de roulement net global à terminaison est ici déterminé par référence au fonds de roulement à long terme sous VISIAL, corrigé des dépôts et des ACNE

(b) Les produits de cessions sont nets des remboursements anticipés d'emprunts correspondants

Source : Données issues de la simulation VISIAL de LMH

La situation financière prévisionnelle de l'office va se détériorer de manière significative, se caractérisant à la fois par de moindres performances d'exploitation et par une érosion progressive de ses capacités d'investissement.

L'autofinancement cumulé prévisionnel s'établirait à 66,9 M€ sur la période 2019-2028, soit 4,5 % des loyers en moyenne. Son niveau s'affaiblit au fil des ans, au point d'être ramené à 2,9 % des loyers en 2027 et 2028, sous l'effet notamment des dispositions de la loi de finances tenant compte d'augmentations de la RLS en 2020 puis en 2023 (le montant de celle-ci étant ainsi porté respectivement à 8,9 M€ soit 7,3 % des loyers quittancés des logements, puis 11,0 M€ soit 8,4 % du même produit). Mais dans le même temps, l'organisme ne cherche pas à contenir davantage ses coûts de gestion dont la progression annuelle moyenne au logement ressort à 1,7 % sur la période étudiée.

Pour faire face aux 362,8 M€ de besoins en fonds propres pour financer ses investissements (dont 90,9 M€ pour l'offre nouvelle, 257,2 M€ pour les travaux et 14,7 M€ pour les démolitions), l'office devra dégager d'importantes ressources à partir des ventes patrimoniales : celles-ci sont ainsi appelées à représenter un mode de financement prépondérant de l'activité (214,6 M€ soit 59 % des investissements). Les cessions de terrains et commerces (21,0 M€) apporteront une contribution complémentaire au financement de l'investissement, à hauteur de 5,8 %, tandis que la capacité d'autofinancement dégagée par l'office après remboursements des emprunts se limitera à 66,9 M€ soit 18,4 %. En dépit de l'ampleur des cessions réalisées, la situation financière de l'office va se dégrader, le fonds de roulement à terminaison accusant une minoration de 81,0 M€ en dix ans, représentant 22,3 % de l'effort global d'investissement. Le FRNG à terminaison serait ainsi ramené à 34,9 M€ à l'échéance 2028, soit un peu plus de 1 000 € par logement.

En réponse aux observations provisoires, l'organisme expose sa stratégie qui tient compte de l'équilibre financier et économique pour assurer le développement, des arbitrages liés au renouvellement urbain, de l'amélioration et de l'entretien du patrimoine, tout en développant la vente pour assurer la rotation du parc et contribuer aussi au financement de l'ensemble des investissements.

Pour autant, en dépit de cette forte baisse, la politique d'investissement prévisionnelle apparaît encore soutenable sur le plan financier. Même si elle est très tributaire de l'effectivité du programme de ventes de logements, elle ne compromet pas l'avenir de LMH tant sur son niveau d'investissement que sur la gestion de sa dette. Ainsi, il n'a pas été jugé utile de réduire le programme prévisionnel d'investissement de l'organisme en vue de dégager des marges de manœuvre financières complémentaires, comme en témoigne la précédente simulation financière prévisionnelle établie par l'office. Quant aux ratios d'endettement, le risque de solvabilité

peut être écarté, le ratio dette sur CAF augmentant de 8 ans sur la période, tout en demeurant néanmoins acceptable (*inférieur à 30 ans*).

Il reste toutefois à lever quelques incertitudes législatives et réglementaires (*cotisations CGLLS, ventes HLM et modulation de la RLS*).

5.6 CONCLUSION

Lyon Métropole Habitat résulte de la scission avec l'OPAC du Rhône depuis trois ans seulement, ce qui relativise les évolutions constatées depuis cette création récente.

La gestion comptable et financière de l'office est satisfaisante. LMH évolue dans un marché tendu lui permettant de limiter sa vacance commerciale et d'optimiser le produit de ses loyers. En revanche, il doit composer avec des coûts de gestion très élevés liés notamment à des effectifs importants, qui lui confèrent d'importants gisements de productivité. Sa performance d'exploitation, mesurée par sa capacité d'autofinancement (*35 M€ en 2018*) témoigne d'une gestion équilibrée. De surcroît, l'endettement modéré de l'office lui permet d'afficher un niveau d'autofinancement net suffisant (*6,3 % du chiffre d'affaires*). En effet, avec un ratio d'endettement sur CAF courante de 22,1 ans fin 2018, l'office n'est pas exposé à un quelconque risque de solvabilité.

LMH a mis en œuvre un ambitieux programme d'investissement, dont le montant cumulé de 240 M€ entre 2016 et 2018, a très nettement priorisé l'offre nouvelle (*laquelle a capté 73 % de l'effort d'investissement*) par rapport aux travaux d'amélioration (*17 %*) et aux acquisitions foncières (*10 %*). La conduite de cette politique n'aurait pas été possible, ces deux dernières années, sans les ventes de patrimoine et les aides publiques qui ont représenté respectivement 17,7 % et 11,9 % de l'effort d'investissement cumulé de l'office, la contribution de l'autofinancement net n'étant que de 13,2 %.

Pour l'heure, le bilan demeure très solide, avec notamment un fonds de roulement net global de plus de 150 M€, représentant 535 jours de charges courantes hors dotations et plus de 4 600 euros par logement en propriété. Avec un fonds de roulement projeté à terminaison des opérations locatives engagées à 137 M€ (*soit 4 200 euros par logement*), la situation témoigne d'une excellente structure financière garantissant la pérennité de l'office.

Cependant, en l'absence d'un important effort d'efficience de gestion, la simulation financière prévisionnelle fait état d'une dégradation significative de la situation financière de l'office, en lien avec de moindres performances d'exploitation. Pour autant, la politique d'investissement prévisionnelle apparaît encore soutenable sur le plan financier. Bien que fortement tributaire du volume des ventes de logements, elle ne compromet l'avenir de LMH ni sur son niveau d'investissement, ni sur un risque de solvabilité, d'autant plus que l'office est adossé à une collectivité financièrement saine.

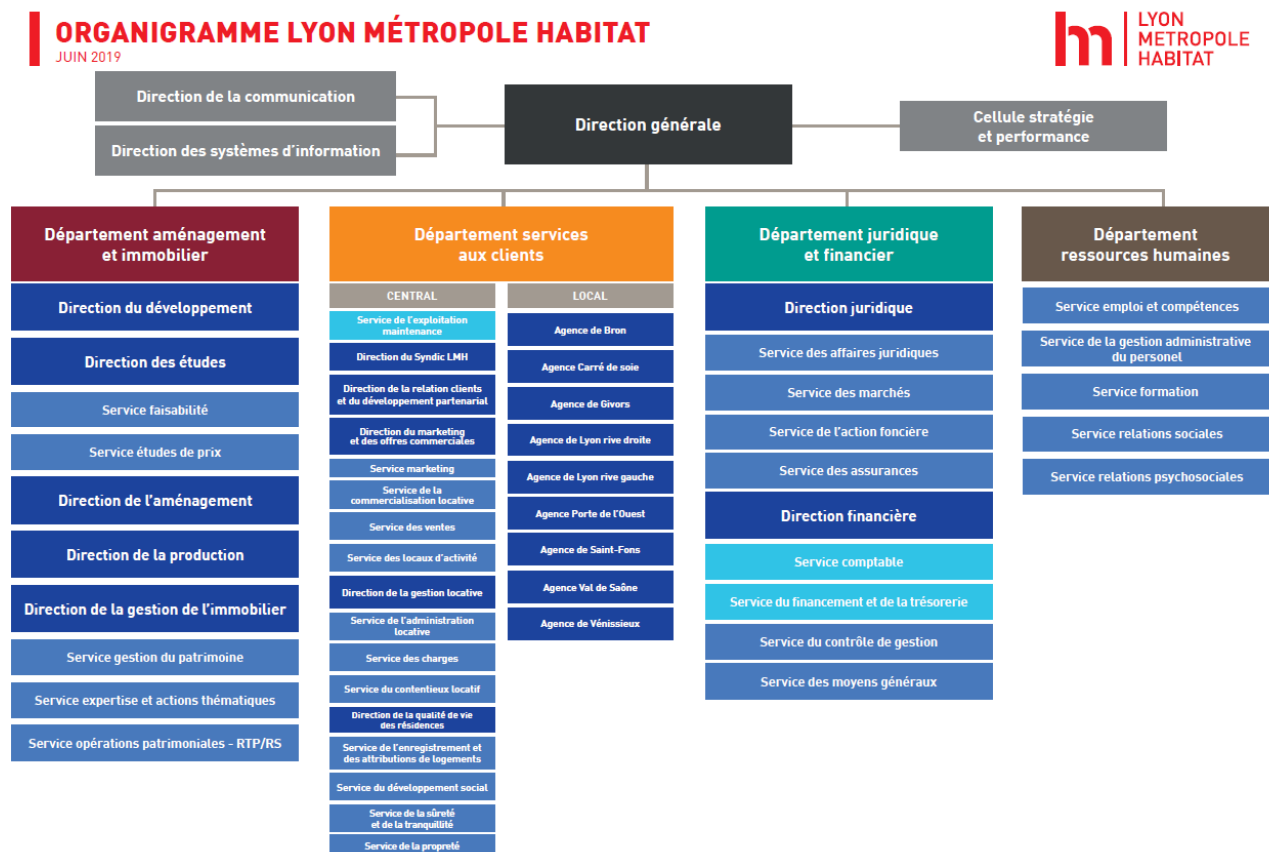
6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE : OPH Lyon Métropole Habitat			
Adresse du siège : 194 rue Duguesclin 69003 Lyon		Téléphone : 04-78-95-52-01	
PRÉSIDENT : Corinne CARDONA			
DIRECTEUR GÉNÉRAL : Bertrand PRADE			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Métropole de Lyon			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2018			
	Membres	Désignés par :	Professions
Présidente	Corinne Cardona	Collectivité	Maire de Poleymieux – 2 ^{ème} conseillère déléguées
	Michel Le Faou	Collectivité	Vice-président de la métropole
	Sarah Peillon	Collectivité.	Elue Lyon 7 ^{ème} – 25 ^{ème} conseillère déléguée
	Nathalie Frier	Collectivité	Maire de Saint-Fons – 1 ^{ère} conseillère déléguée
	Stéphane Guillard	Collectivité	Conseiller à la mairie du 8 ^{ème}
	Michel Dennis	Collectivité	1 ^{er} adjoint à la mairie de Saint-Fons
	Claire Bocquet	Personne qualifiée	Présidente association Petits Frères des Pauvres
	Patrick Bouju	Personne qualifiée	
	Fabienne Cresci	Personne qualifiée	
	Mina Hajri	Personne qualifiée	Conseillère municipale à la mairie du 9 ^{ème}
	Alain Jeannot	Personne qualifiée	
	Marie-Claude Louembe	Personne qualifiée	Chargée de développement CDC

	Salida Prud'Homme Latour	Personne qualifiée	Conseillère municipale à la mairie de Vénissieux
	Christophe Desvignes	Personne qualifiée	Directeur marché logement social et économie mixte Caisse d'épargne
	Jean-Claude Talbot	Personne qualifiée	Maire de Corbas
	Marie-Laurence Madignier	Collectivité	Association insertion – Présidente de l'ADAPEI
	Christophe Perrin	Collectivité	Président d'Habitat et Humanisme Rhône
	Stéphane Reau	Action Logement	Directeur régional Océa Smart Building
	Pio Vinciguerra	CAF	Retraité
	Pascal Du Crest	UDAF	
	François Portay	CFDT	
	Gérard Nesme	CGT	
Représentants des locataires	Azize Sahli		
	Roger Champ		
	Moadh Azzouza		
	Martine Liminana		
	Christian Gaillard		
EFFECTIFS (ETP) DU PERSONNEL (hors DG) au : 31/12/2018	Cadres :	203,41	Effectif total : 675,27
	Maîtrise :	212,45	
	Employés administratifs :	10,88	
	Agents de proximité et Ouvriers :	248,53	

6.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



6.3 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 – Établissement public national à caractère administratif

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

www.ancols.fr

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