

LMH - OPH DE LA METROPOLE
EUROPEENNE DE LILLE

Lille (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-001

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-001

LMH - OPH DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE

Lille (59)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-001

LMH - OPH DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE – (59)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 413782509
Raison sociale : LILLE METROPOLE HABITAT - OPH DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE
Président : M. Didier MANIER
Directrice générale : Mme Amélie DEBRABANDERE
Adresse : 425 boulevard Gambetta - 59338 TOURCOING CEDEX
Collectivité de référence : Métropole européenne de Lille (MEL)

AU 31/12/2018

Nombre de logements familiaux gérés **32 600** Nombre de logements familiaux en propriété: **32 600** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **2 432**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Taux de vacance globale	3,5 %	4,4 %	4,7 %	BO 31-35
Taux de vacance de plus de 3 mois	0,6 %	0,9 %	1,5 %	BO 31-35
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,4 %	9,6 %	9,4 %	BO 31-35
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,7 %	NC	NC	(3)
Âge moyen du parc (en années)	41	43	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	35,2 %	24,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	72,1 %	64,0 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	7,2 %	8,6 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	60,0 %	53,6 %	45,6 %	
Familles monoparentales	19,5 %	19,6 %	21,2 %	
Personnes isolées	40,8 %	39,2 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,1	5,5	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,5 %	12,9 %	13,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,1 %	98,9 %	98,8 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	8,8 %	10,5 %	9,9 %	(3)
Fonds de roulement net global (en jours de charges courantes hors dotations)	95,9	229,8	347,0	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations(en jours de charges courantes hors dotations)	382	282	303	(4)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Etats réglementaires 2018 - SA d'HLM, OPH et SEM

(4) Etats réglementaires 2017 - SA d'HLM, OPH et SEM

POINTS FORTS :

- ▶ Un rôle social bien assuré : occupation sociale du parc, niveau de loyer médian faible, présence de proximité importante ;
- ▶ Une stratégie patrimoniale structurée et correctement mise en œuvre ;
- ▶ Un pilotage financier performant ;
- ▶ Une performance d'exploitation satisfaisante ;

POINTS FAIBLES :

- ▶ Une qualité de service à améliorer sur le traitement des réclamations techniques ;
- ▶ Un parc présentant d'importants besoins en intervention, pas intégralement couverts par les investissements prévus dans les 10 années à venir ;
- ▶ Un investissement coûteux dans le nouveau siège, en raison de coûts élevés du parking

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Le montant du loyer plafond ne figure pas sur la quittance transmise au locataire ;
- ▶ Le premier quartile de référence pour les attributions hors/en QPV n'est pas celui de la LEC ;
- ▶ Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ne sont pas réalisés (article R. 1334-29-4 du code de la santé publique) ;
- ▶ Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) ne sont pas mis à jour à la relocation ;

Précédent rapport de contrôle : n° 2013-117 d'octobre 2014

Contrôle effectué du 21/01/2019 au 16/09/2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: mai 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-001

LMH - OPH DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE

– 59

Synthèse	7
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'office	11
2.1 Contexte socio-économique	11
2.2 Gouvernance et management	12
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	13
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	14
2.2.3 La commande publique	15
2.2.4 Relations intra-groupes	15
3. Politique sociale et gestion locative	16
3.1 Accessibilité économique du parc	16
3.1.1 Loyers	16
3.1.2 Supplément de loyer de solidarité	17
3.1.3 Charges locatives	17
3.1.4 Réparations locatives	18
3.2 Caractéristiques des populations logées	19
3.3 Accès au logement	19
3.3.1 Connaissance de la demande	19
3.3.2 Politique d'occupation du parc de l'office	19
3.3.3 Gestion des attributions	20
3.4 Données sur la vacance et la rotation	22
3.5 Qualité du service rendu aux locataires	23
3.6 Traitement des impayés	24
3.7 Conclusion	26
4. politique patrimoniale	27
4.1 Caractéristiques du patrimoine	27
4.1.1 Description et localisation du parc	27
4.2 Analyse de la stratégie patrimoniale	28
4.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	30

4.3.1	Modalités de financement des investissements	30
4.3.2	Organisation de la maîtrise d'ouvrage	31
4.4	Offre nouvelle	32
4.5	Interventions sur le patrimoine existant	33
4.6	Exploitation du parc	35
4.6.1	Les contrats d'exploitation	35
4.6.2	Sécurité dans le parc.....	35
4.6.3	Les diagnostics	35
4.6.4	La régie.....	36
4.6.5	L'accessibilité	36
4.7	Ventes de patrimoine à l'unité.....	37
4.8	Autres activités	38
4.8.1	Résidences et foyers	38
4.8.2	L'accession	38
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	39
5.1	Tenue de la comptabilité	39
5.2	Analyse financière	40
5.2.1	Performance d'exploitation.....	40
5.2.3	Structure financière	48
5.3	Analyse prévisionnelle.....	55
5.3.1	Hypothèses d'évolution de l'activité	55
5.3.2	Evolution des principaux agrégats financiers	56
6.	Annexes	58
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'office	58
6.2	Organigramme général de l'office	59
6.3	Attributions irrégulières.....	60
6.4	Sigles utilisés.....	61

SYNTHESE

Lille Métropole Habitat (LMH) est l'office public HLM de la Métropole européenne de Lille (MEL). Il résulte de la fusion en 2006 des trois offices de Lille, Roubaix et Tourcoing. Constitué de 32 600 logements au 31 décembre 2018, son parc est très concentré territorialement et homogène structurellement. Il est implanté à 68 % en quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) et à 50 % en zone de sécurité prioritaire (ZSP). Les 4 communes de Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq regroupent à elles seules 90 % du patrimoine de LMH. Construit pour les deux tiers avant 1980, il se caractérise également par une très importante proportion de logements collectifs (29 200 logements, 90,6 % du parc).

Ces caractéristiques orientent fortement les besoins en intervention sur le parc, son niveau d'attractivité ainsi que son occupation sociale.

Le patrimoine présente d'importants besoins de remise à niveau. Selon le diagnostic du plan stratégique de patrimoine (PSP), environ 10 000 logements ont un niveau technique jugé faible et 10 200 sont classés en catégories E, F ou G au titre de la performance thermique. Ce parc souffre globalement d'un déficit d'attractivité : deux tiers des logements et plus de la moitié des programmes immobiliers sont mal classés sur le plan commercial. Par ailleurs, compte tenu de son implantation territoriale, d'une pratique historique de modération des loyers et d'une politique affirmée d'accueil de ménages modestes, les caractéristiques sociales des occupants du parc de LMH sont plus marquées que chez les autres bailleurs du territoire. En 2018, 35 % des ménages locataires ont des revenus inférieurs à 20 % des plafonds réglementaires, pour une moyenne de 24 % sur le territoire de la MEL. Enfin, malgré la forte présence de terrain et une implication réelle et continue dans les dispositifs de gestion urbaine de proximité, le niveau de satisfaction des locataires de LMH est faible, en particulier en matière de traitement des réclamations.

Le projet d'entreprise « LMH 2020 » fait de la satisfaction de la clientèle une de ses priorités. Il prévoit notamment une spécialisation des agences dans l'accueil des locataires et le positionnement du Centre de Relation Client (CRC) comme premier contact avec l'office. Ces évolutions sont de nature à redresser le niveau de satisfaction, sous la réserve importante d'un renforcement et d'une professionnalisation des effectifs du CRC.

La stratégie patrimoniale, formalisée dans le PSP en cours d'actualisation, la convention d'utilité sociale (CUS) en cours de préparation et les projections financières de l'office, prévoient un rythme annuel de 300 logements mis en service et de 650 réhabilitations sur la période 2019-2026. Cette production est fortement mobilisée par la mise en œuvre du Nouveau programme nationale de renouvellement urbain (NPNRU) qui représente une fraction importante des investissements, en particulier en matière de construction neuve. Les interventions programmées par LMH au titre du NPNRU se décomposent en 1 662 démolitions-reconstructions (soit 4,5 années de développement), 1 053 réhabilitations¹ (soit 20 % des volumes prévus dans le PSP) et 387 résidentialisations.

¹ Source convention cadre d'objectifs et de moyens entre la MEL et LMH pour la période 2019-2028

Cette stratégie fait l'objet d'un pilotage rigoureux. Sa mise en œuvre s'appuie notamment sur les éléments suivants :

- Une politique d'augmentation des loyers à la relocation, mise en œuvre depuis juillet 2016 ;
- Une performance d'exploitation solide, favorisée par une démarche de réduction des coûts de gestion dont les effets ont été particulièrement sensibles en 2018 en raison du gel des recrutements décidé pour compenser la réduction de loyer de solidarité (RLS). Ce dispositif a provoqué une réduction des recettes locatives de 5,7 millions d'euros en 2018. La maîtrise des coûts de gestion a néanmoins permis de maintenir le niveau de la capacité d'autofinancement (CAF). Elle s'élève à 47,5 millions d'euros en 2018, soit 37 % de son chiffre d'affaires. A cet égard il faut toutefois signaler que, si le train de vie de LMH apparaît tout à fait normal, la construction de son siège social pèse indirectement sur ses coûts de gestion. Le prix de revient de ce bâtiment mis en service en 2015 s'élève à 37 millions d'euros, dont 10 millions d'euros correspondant à la construction d'un parking silo de 226 places dont le coût est injustifié au regard des standards habituels et des contraintes techniques. Cette opération a été financée intégralement par l'emprunt. LMH a versé environ 2 millions d'euros d'annuités en 2018 au titre des deux emprunts contractés, qui arriveront à échéance respectivement en 2035 et 2040 ;

Cette stratégie s'accompagne d'un soutien financier inédit de la MEL formalisé dans une convention d'objectifs et de moyens approuvée en juin 2019. Elle prévoit 114 millions d'euros d'aides sur la période 2019-2028, principalement sous forme de subventions d'investissement. Ce soutien financier est adossé à un dispositif de suivi régulier de l'activité et de la situation financière de LMH, qui marque la volonté de la MEL de s'investir fortement dans le pilotage et l'accompagnement de l'office métropolitain.

Ces orientations stratégiques et leurs conditions de mise en œuvre présentent toutefois des limites ou des inconnues, dont certaines doivent interroger les acteurs en charge des politiques locales de l'habitat.

L'objectif d'accélération des ventes de patrimoine fixé à l'origine a été remis en cause en raison de la forte réduction du périmètre du plan de vente par rapport au projet présenté par LMH.

Les réhabilitations envisagées ne permettent pas d'épuiser d'ici 2026 le stock de logements à traiter : sur les 7 249 logements identifiés dans le PSP comme étant à traiter en priorité, près de 2 000 le seront au-delà de cette date.

L'objectif de reconstitution de l'offre démolie et de diversification du patrimoine fait de la maîtrise du foncier un enjeu central. Dans un territoire où cherchent à se positionner de nombreux opérateurs, LMH est fortement dépendant de l'appui de la MEL sur cette problématique.

La stratégie patrimoniale de LMH devrait être enrichie sur la thématique particulière du traitement des logements individuels en PLAI diffus dont certains, situés principalement sur la commune de Roubaix, présentent un état de dégradation avancé. Leur réhabilitation apparaît délicate en raison de contraintes multiples. C'est pourquoi un volet spécifique du PSP, partagé avec les acteurs locaux, permettrait des arbitrages globaux à l'échelle du parc concerné et éviterait les blocages provoqués par l'examen au cas par cas de chaque opération.

LMH prévoit une stabilité de ses frais de structure (charges de personnel et charges de gestion) afin de maintenir sa capacité d'autofinancement. Cet engagement suppose de poursuivre la politique volontariste de limitation des charges de personnel engagée depuis 2015 et qui s'est accélérée en 2018 pour des raisons conjoncturelles. Dans la mesure où il s'agit d'en faire un engagement structurel et compte tenu de l'enjeu

financier qu'il représente, cet objectif doit s'appuyer sur une stratégie formalisée en matière de ressources humaines.

La structure financière de l'organisme est aujourd'hui saine. Toutefois les volumes d'investissement projetés, en grande partie issus du NPNRU, sont de nature à la fragiliser. Par ailleurs, ces investissements n'épuisent pas les besoins identifiés sur le parc existant. C'est dans ce contexte que la MEL a décidé d'apporter pour la première fois un soutien financier significatif à son opérateur, qui avant la signature de la convention d'objectifs ne bénéficiait comme seul avantage que la garantie d'emprunt. Ce soutien conditionné par le portage des orientations définies par la MEL est assorti d'un dispositif de pilotage assuré par celle-ci. Il repose sur des comptes-rendus financiers réguliers de la part de LMH ainsi que sur de nombreux indicateurs de suivi et de performance. Il doit permettre a minima l'atteinte des objectifs affichés dans la convention, tout particulièrement en matière de réhabilitation du parc existant.

Enfin, les augmentations de loyers à la relocation et la reconstitution à venir de l'offre démolie dans le cadre du NPNRU vont limiter l'accessibilité économique du parc de LMH pour les nouveaux entrants. Le rééquilibrage du peuplement de l'office, par ailleurs prôné dans la convention intercommunale d'équilibre territorial (CIET) de la MEL, supposera toutefois que LMH soit relayé par les autres bailleurs du territoire dans l'accueil de ces populations très modestes qui représentent une large part des demandeurs.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport d'inspection de la Miilos, diffusé en octobre 2014, faisait état d'une occupation très sociale du parc associée à une forte présence de proximité, soulignait un effort conséquent de développement de l'offre locative neuve dans un contexte de programme ANRU important. Les pistes d'amélioration concernaient l'entretien inégal des parties communes et des espaces extérieurs, la gestion des impayés et la vacance soutenue des stationnements.

Sur le plan comptable et financier, le contrôle avait également mis en évidence un suivi insuffisant des fonds propres ainsi qu'un manque d'efficacité dans la tenue de la comptabilité. Il était relevé une rentabilité mesurée mais jugée pérenne en raison des actions mises en œuvre pour la préserver. Deux dysfonctionnements avaient été relevés, relatifs à l'absence de comptabilité de programme et à l'absence d'analyse prévisionnelle réalisée en interne à LMH.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

Pour le présent rapport, LMH - OPH de la Métropole européenne de Lille est dénommé « l'office ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créé en 2006 suite à la fusion des 3 offices publics de l'habitat (OPH) municipaux de Lille, Roubaix et Tourcoing, Lille Métropole Habitat (LMH) est un OPH dont la collectivité de référence est la Métropole européenne de Lille (MEL). Son patrimoine est très majoritairement implanté en géographie prioritaire de la politique de la ville : 68 % des logements de l'office sont situés en QPV, soit un niveau très supérieur aux moyennes métropolitaine (41 %) et nationale (30,5 %). Il se caractérise également par une surreprésentation des logements collectifs, qui représentent 90 % du parc de l'office contre 79 % à l'échelle de la MEL et 83 % au niveau national (61 % au niveau des Hauts de France). Il est enfin concentré à 60 % dans des ensembles de plus de 100 logements.

Avec 32 600 logements au 31 décembre 2018, l'office est le 2^{ème} bailleur de la MEL après la SA d'HLM Vilogia. Les patrimoines de l'office et de Vilogia représentent respectivement un quart et un tiers des logements sociaux de ce territoire.

Malgré l'étendue de ce territoire de 90 communes, près de 90 % du patrimoine de l'office est réparti sur les 4 communes de Roubaix, Tourcoing, Villeneuve d'Ascq et Lille. Cette dernière en concentre à elle seule 48 % et l'office y est propriétaire de plus de 50 % des logements sociaux de la ville.

Répartition du parc de LMH sur la MEL

	Lille	Roubaix	Tourcoing	Villeneuve d'Ascq	Autres communes de la MEL
Répartition du parc LMH	48%	20%	12%	9%	11%
Part de LMH dans le parc de logements sociaux de la commune	51%	43%	32%	29%	26%

Source : RPLS

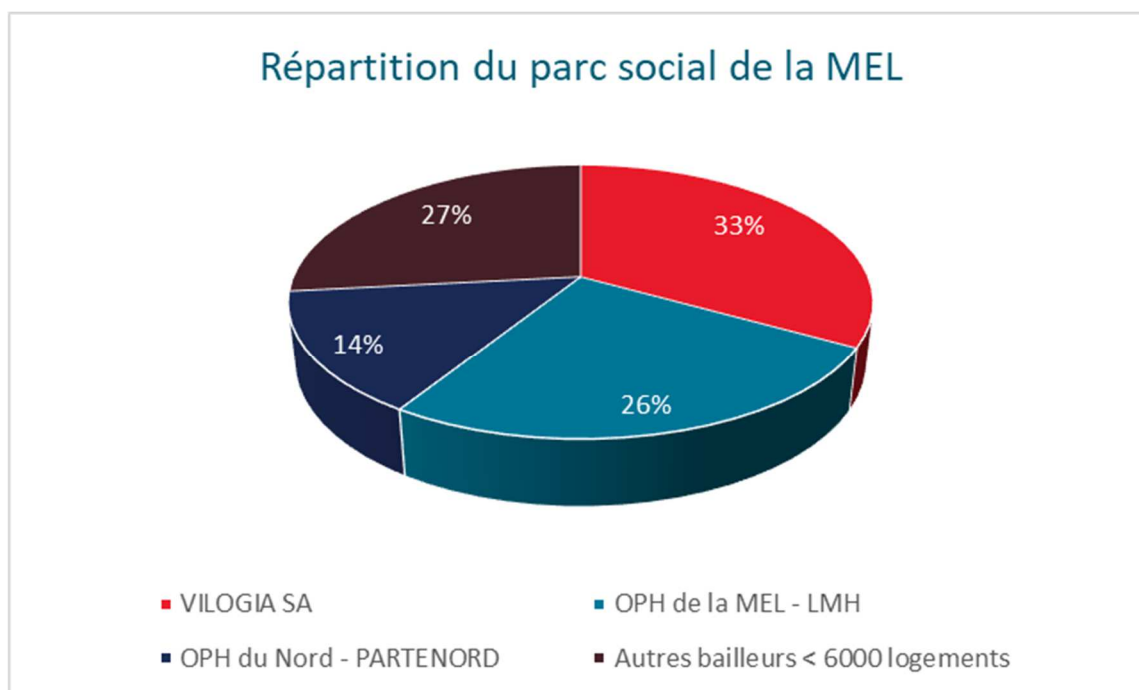
Peuplée de plus d'1 million d'habitants la MEL constitue le principal secteur de tension de la demande en logement social dans le département du Nord et la région Hauts de France. L'indicateur de pression brute de la demande² s'y élève à 4,74 contre 3,63 à l'échelle départementale et 3,14 au niveau régional.

Le taux de pauvreté³ y est plus marqué qu'au niveau national (19,3 % contre 14,9 %⁴). Les logements sociaux représentent un quart des résidences principales, répartis entre une quinzaine de bailleurs significatifs dont trois disposant de plus de 10 000 logements.

² Stock de la demande de logements au 31/12/2018 divisée par le nombre de baux signés au cours de l'année 2018

³ Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population (60 % du niveau de vie médian).

⁴ Source INSEE – Comparateur de territoire



2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Au-delà du projet d'entreprise « LMH 2020 », la stratégie de l'office est fortement orientée par sa collectivité de rattachement qui dispose des compétences en matière d'aménagement du territoire et de politique de l'habitat.

Sur le plan de la gestion locative, la convention intercommunale d'équilibre territoriale (CIET) est le socle de la stratégie de peuplement en matière d'attributions de logements.

Sur le plan patrimonial, déjà fortement concerné par le Programme national pour la rénovation urbaine (PNRU ou « ANRU1 ») avec plus de 1 500 réhabilitations, autant de démolitions et 3 000 résidentialisations, l'office sera également impacté par le NPNRU.

A ce titre, au regard des ambitions de la MEL mais surtout des villes de Lille, Roubaix et Tourcoing, un programme de 1 662 démolitions et 1 053 réhabilitations est à nouveau prévu.

Sur l'ensemble des deux programmes, 10 % du patrimoine a été ou sera démoli et quasiment 8 % réhabilités.

Face aux impacts financiers du NPNRU mais aussi de la RLS, il est apparu indispensable à la MEL de mettre en place un soutien pour préserver la pérennité financière de l'office au-delà des financements liés au NPNRU.

Ainsi, par décision du Conseil communautaire en date du 28 juin 2019, il a été acté une aide financière de 114,8 millions d'euros sur 10 ans, se décomposant en :

- 70 millions d'euros de subventions d'investissement (20 000 euros par logement PLUS/PLAI construit et 3 500 euros par logement réhabilité) ;
- 13,8 millions d'euros de subventions d'exploitation, avec pour finalité le maintien des capacités d'investissement de l'office ;

- 31 millions d'euros dédiés au financement du NPNRU.

Cette convention de partenariat formalise la stratégie de l'office, également traduite dans le projet de convention d'utilité sociale (CUS), transmis au préfet, et dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) qui sera actualisé suite au dernier comité d'engagement de l'ANRU.

Cette aide est assortie d'un dispositif de pilotage donnant lieu à la transmission régulière d'informations financières à la MEL. Le pilotage s'appuie également sur une série d'indicateurs cibles, dont le niveau conditionne le versement de la part variable des aides financières. Celle-ci représente 30 % des 70 millions d'euros de subventions d'investissement, soit 21 millions d'euros. Certains de ces indicateurs orientent fortement l'activité de l'office. D'autres fixent des objectifs dont l'atteinte ne dépend pas uniquement de l'office. A titre d'exemple, la convention impose une production minimale de PLS qui pourra être source de vacance si elle n'est pas suffisamment cadrée en termes de localisation et de typologie. De même, les objectifs de développement, notamment pour la reconstitution de l'offre démolie dans le cadre du NPNRU, impliquent une maîtrise foncière qui dépendra en partie de la MEL. Enfin, l'objectif d'optimisation des produits locatifs valide la politique d'application quasi systématique du loyer plafond à la relocation, ce qui réduit fortement l'accessibilité économique du parc de l'office.

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La présidence du conseil d'administration (CA) est exercée par M. Didier MANIER, conseiller métropolitain, depuis juillet 2014. La direction générale est assurée par Mme Amélie DEBRABANDERE depuis le 1^{er} mars 2013.

La composition, l'organisation et le fonctionnement du CA (23 membres) sont conformes à la réglementation. Il se réunit de manière régulière en moyenne cinq fois par an.

Outre le Bureau, le CA s'appuie sur 7 commissions techniques :

- 2 Commissions d'Attribution des Logements (Territoire Nord et Territoire Sud) ;
- La Commission d'Appel d'Offres ;
- La Commission Investissements ;
- la Commission des Arbitrages Sociaux et Contentieux ;
- le Conseil de Concertation Locative ;
- la Commission Finances.

L'analyse des procès-verbaux des réunions du CA et des documents qui y sont présentés montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de l'office et sur les décisions de gestion. Les rapports présentés sont précis et pédagogiques. Ils rendent compte de façon transparente de l'évolution des indicateurs financiers et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées (vacance, impayés, stratégie patrimoniale, structure de financement des investissements). L'annexe littéraire jointe aux comptes annuels devra toutefois être précisée sur certains points détaillés au §5.1.

Le pilotage financier de l'office s'est renforcé depuis 2018 à l'occasion de la préparation avec la MEL de la convention d'objectifs et de moyens chargée de définir le cadre des relations entre l'office et sa collectivité de rattachement. Etablies depuis 2013, les projections financières sont désormais mises à jour de façon plus régulière et plus approfondie. La convention prévoit qu'elles soient communiquées au moins une fois par an à la MEL.

Le changement de gouvernance a conduit depuis 2015 à des évolutions de l'organisation de l'office dont les dernières sont en cours de mises en œuvre et à la mise en place d'outils structurants.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation de l'office était en évolution lors du contrôle.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, l'organisation en cours de stabilisation, s'articule autour d'un nouveau siège situé depuis 2015 à Tourcoing, également identifié comme le lieu d'accueil labellisé⁵ de l'office, de 2 directions de territoires et de 8 agences et 2 antennes. Dans un souci de sécurisation des indicateurs d'exploitation que constituent la vacance et la gestion de l'impayé, une unité commerciale centralisée au siège est en cours de mise en place et les agences sont recentrées vers le locataire avec notamment une spécialisation des agents en matière de gestion de l'impayé.

Le nombre d'agences a été réduit (9 à 8) dès 2016 et des réflexions initiées en groupe de travail dans le cadre du projet « LMH 2020 », envisageaient la fusion des deux agences de Roubaix et le redéploiement de l'agence « Porte des Postes », située en Zone de sécurité prioritaire (ZSP) au profit de deux autres agences du même territoire. Le CA n'a toutefois pas validé ces propositions.

La maîtrise des effectifs et de la masse salariale a été l'un des principaux objectifs de la gouvernance au cours de la période contrôlée. Leur réduction a constitué un des indicateurs de la part variable de la rémunération de la DG de 2013 à 2015. Selon les états réglementaires, l'office compte au 31 décembre 2018 82 collaborateurs de moins qu'au 31 décembre 2013. Près de la moitié de cette baisse est intervenue entre 2017 et 2018, en raison d'un gel des recrutements lié aux annonces relatives à la réduction de loyer de solidarité (RLS).

Résultant pour une large part d'une réflexion menée au cas par cas sur la nécessité ou pas de remplacer les départs à la retraite, cette diminution des effectifs concerne l'ensemble des fonctions. La stratégie ressources humaines non formalisée au moment du contrôle se révèle toutefois guidée par 3 axes parmi lesquels figurent la spécialisation des métiers mais aussi le développement et le renforcement de l'employabilité des collaborateurs.

Evolution des effectifs							
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution 2013/2018
Effectif global (nombre d'agents au 31/12)	824	801	802	797	782	742	-82
Emploi pour 1000 logements	26,23	25,35	25,07	24,69	24,03	23,99	
Sources : ER							
En ETP (équivalent temps plein) sur l'année	808	785	786	785	769	732	-9,41%
Emploi pour 1000 logements	25,72	24,84	24,57	24,32	23,63	22,45	

Sources : Bilan social

La localisation de près de 70 % du parc en géographie prioritaire de la ville explique pour une large part le ratio encore élevé pour 1 000 logements que présente l'office (22,45 ou 23,99 selon la source) par rapport aux OPH de +de 15 000 logements (18,6⁶). En effet, 46 % de ses effectifs sont constitués d'agent(e)s de proximité contre seulement 34 % au niveau national.

⁵ Il s'agit de lieux spécifiques d'accueil, mis en place par les bailleurs sociaux, communes et EPCI dans le cadre du Plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGDID)

⁶ Source - Rapport de branche de la fédération des OPH - édition 2017

Le contrôle de gestion était limité à des indicateurs financiers d'activité : taux de vacance, taux d'impayé, frais de personnel... Si ces derniers sont indispensables au pilotage, ils se révèlent insuffisants pour mesurer d'autres paramètres tels que la qualité de service, la performance des prestataires... La direction de la performance, créée en 2018 a initié des groupes de travail en vue d'élargir ce champ d'indicateurs, les travaux étaient en cours au moment du contrôle.

2.2.3 La commande publique

La passation des marchés relève d'un service ad hoc au sein du secrétariat général (SG) qui est en charge de la partie procédurale à partir de cahier de clauses techniques établi par le service demandeur. En sus de la commission d'appel d'offres (CAO), il existe également une commission des procédures adaptées pour toutes les mises en concurrence dont le montant est supérieur à 25 000 euros. Un bilan de l'ensemble des marchés est effectué annuellement par le SG.

Suite à la découverte de dysfonctionnements dans l'exécution des marchés au territoire Nord, un audit externe, ciblé sur la conformité et la sécurité du dispositif d'exécution des marchés et des contrats a été mené en 2016. Cela a conduit à un certain nombre de mesures ayant notamment pour conséquence de verrouiller via IKOS le processus de commande.

Le non-respect des délais d'intervention reste cependant encore un sujet non résolu en pratique, lié essentiellement à un manque de suivi des prestataires.

2.2.4 Relations intra-groupes

L'office n'est pas soumis à l'obligation de regroupement qui s'impose aux organismes gérant moins de 12 000 logements sociaux⁷. Toutefois, l'intérêt de procéder à certaines mutualisations a conduit l'office à s'associer avec la SA Vilogia pour créer un Groupement d'intérêt économique (GIE) dédié au renouvellement urbain : la META (Mutualisation des Energies pour Transformer et Aménager). Il s'agit pour ces deux importants opérateurs de mutualiser leurs moyens et leurs compétences dans la perspective de la mise en œuvre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU).

Un GIE dédié à la formation des collaborateurs est également à l'étude avec la SA Vilogia et l'OPH du Nord – Partenord Habitat.

⁷ Article 81 de la loi n°2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). Cette obligation s'impose à compter du 1^{er} janvier 2021.

3. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

L'office dispose de longue date d'une politique sociale qui se traduit notamment dans le niveau de loyer pratiqué et dans des actions ciblées vers les publics vulnérables comme les sortants de prison, les personnes présentant des troubles de santé mentale, les ménages en situation complexe mais aussi les personnes âgées ou en situation de handicap, les jeunes de moins de 26 ans...

En termes d'attributions, la stratégie de peuplement est fortement cadrée par la collectivité de rattachement au travers de la convention intercommunale d'équilibre territoriale (CIET) fondée sur une répartition des ménages en 4 catégories de niveaux de ressources⁸.

La politique d'attribution est complétée par des objectifs propres à l'office, liés au parcours résidentiel et à certains publics cibles (seniors, jeunes, salariés). Elle est par ailleurs articulée avec le respect des contingents, les obligations réglementaires et les objectifs d'accueil des publics prioritaires.

La politique d'attribution est validée par le CA et fait l'objet d'une restitution annuelle précise et analysée.

3.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.1.1 Loyers

Le loyer médian est de 318 euros.

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
LMH	32 600	4,3	5,1	6,1
MEL	108 789	4,9	5,5	6,1
France métropole	4 232 803	4,8	5,6	6,4

Sources : RPLS / données transmises par l'office

Le loyer au m² de surface habitable (SH) est en-deçà de celui des autres bailleurs du secteur d'intervention et s'explique essentiellement par une culture ancienne d'augmentation limitée des loyers. L'écart le plus accentué concerne les loyers les plus faibles du 1^{er} quartile.

Toutefois, la décision prise en CA le 12 mai 2016 d'appliquer le loyer plafond inscrit dans la convention APL à compter du 1^{er} juillet 2016 pour tout logement proposé à la relocation ou mis en service, conduit l'office à proposer aujourd'hui des loyers de même niveau que celui de ses homologues. Ainsi le loyer médian proposé à la location au 1^{er} janvier 2019 est de l'ordre de 5,6 euros/m² de SH.

Cette règle ne s'applique toutefois pas aux attributions réalisées dans le cadre des opérations de renouvellement urbain, pour lesquelles l'ANRU a par ailleurs financé des PLUS CD, pour faciliter le bilan des opérations avec des loyers modestes, ni aux mutations internes de personnes âgées de plus de 65 ans en situation de sous-occupation.

⁸ La référence utilisée par la MEL est la valeur du plafond PLUS 2016 : les 4 catégories de revenus sont [0-40 %] [40-60 %] [60-80] [80-100 %] mais également à la marge [100-120 %] pour les PLI/PLS/PLUS majoré soit un seuil de 1^{er} quartile MEL de l'ordre de 8 000€

Par ailleurs, un diagnostic spécifique a été mené dans les cas où l'écart entre loyer plafond et loyer pratiqué dépasse 20 %. Il a porté sur 23 programmes et un peu moins de 3 000 logements. En fonction de l'attractivité des résidences concernées ainsi que du loyer de référence APL théorique, cette règle a été écartée pour 50 % des logements étudiés et adaptée (90 % voire 85 % du loyer plafonds) pour 30 % d'entre eux.

Cette nouvelle politique de loyer a une traduction directe dans l'évolution des produits locatifs de l'ordre de 1 million d'euros en 2017 et de 1,9 million d'euros en 2018. Elle participe à l'objectif d'optimisation des loyers fixés dans la convention d'objectifs et de moyens conclue avec la MEL.

Si pour l'office l'enjeu économique est incontestable, cette politique de revalorisation presque systématique des loyers a pour effet de réduire sensiblement l'accessibilité économique de son parc. Celle-ci est désormais, du point de vue des demandeurs de logement social, comparable à celle des autres organismes HLM intervenant sur le territoire de la MEL. Considérant le taux de rotation et l'écart moyen constaté entre loyer plafond et loyer pratiqué, ce sont ainsi environ 2 500 logements dont le loyer a été en 2017 augmenté d'environ 10 % pour leurs nouveaux occupants, soit 2 % du parc HLM de la MEL et 20 % des attributions prononcées au cours de l'année.

La démolition-reconstruction de 1 662 logements prévus dans le cadre du NPNRU pourrait avoir un effet similaire, dans la mesure où l'offre reconstruite présentera à terme un niveau de loyer maximum supérieur à celle qu'elle remplacera. Malgré la baisse attendue du montant des charges, compte tenu de la meilleure performance thermique des logements, les montants quittancés pourraient donc, s'ils sont calés aux maximums, être plus élevés que ceux pratiqués dans le parc démoli.

L'enjeu social est donc considérable à l'échelle de l'EPCI et doit interroger la MEL en tant que délégataire de la gestion des aides à la pierre et pilote de la CIET.

Modalités d'application de la réduction de loyer de solidarité (RLS)

La RLS est appliquée par intégration des fichiers transmis par la Caisse d'allocations familiales (CAF) ou la Mutualité sociale agricole (MSA). La quasi-totalité des ménages ont correctement bénéficié de la RLS de manière rétroactive depuis février 2018.

3.1.2 Supplément de loyer de solidarité

L'enquête sur l'application du supplément de loyer de solidarité (SLS) est externalisée. Elle concerne chaque année environ 10 % des locataires du parc en raison de la forte proportion du parc en QPV et du taux important de ménages bénéficiant de l'APL. Le nombre final d'assujettis est par conséquent peu significatif (352 en 2018). Le produit associé est fluctuant, il atteint 600 milliers d'euros en 2018 soit 0,5 % du produit des conventionnés.

Dans une perspective de parcours résidentiel, les locataires assujettis dont le maintien dans les lieux pourrait être mis en cause, sont identifiés comme des acquéreurs potentiels et sont mis en relation avec l'unité commerciale.

3.1.3 Charges locatives

Participant à l'accessibilité économique des logements, elles font l'objet d'un examen attentif, grâce notamment à un observatoire des charges et un traitement rapide.

En termes de provisionnement, la présentation très détaillée faite en conseil de concertation locative (CCL) confirme un taux de provisionnement correct. 68 % des locataires ont un montant de régularisation inférieur à plus ou moins 160 euros, dont 45 % inférieur à plus ou moins 80 euros.

Seuls 6 % des locataires sont redevables de sommes supérieures à 160 euros, essentiellement liés à la régularisation des charges d'eau.

Les consommations d'eau font à ce titre l'objet de quatre télérelèves par an afin de détecter au mieux les consommations anormales.

Les locataires sont informés dès le mois de mai du montant de leur régularisation de charges de l'année précédente. Cette dernière est quittancée avec le loyer du mois de juin et le cas échéant de juillet, dès lors que le montant dépasse 15 euros.

Même si leur nombre est limité, aucune action de prévention de l'impayé n'est ciblée vers les 6 % de locataires présentant des régularisations à payer supérieures à 160 euros.

On note une certaine stabilité des charges générales⁹ entre 2013 et 2017, de l'ordre de 60 euros par mois pour un logement collectif et 25 euros pour un logement individuel.

Le montant des charges de personnel récupérées auprès des locataires reste limité malgré une présence de proximité importante. Cela s'explique essentiellement par une part significative de personnel de proximité (40 %) dont la récupération auprès des locataires est limitée à 75 %.

3.1.4 Réparations locatives

Elles représentent en volume 10 % du coût du montant des travaux effectués suite à état des lieux.

Les états des lieux sont effectués à l'aide d'une tablette depuis mars 2018. Depuis octobre 2018, un accord collectif a permis la mise en place d'une grille de vétusté commune. Cet accord valide le principe d'une facturation au locataire sur la base d'une dépense réellement effectuée. Paramétré dans la tablette, il conduit à l'édition d'une facturation automatisée.

Ces modalités sont de nature à réduire le risque de non-facturation lié à l'insolvabilité du locataire ou de facturation sur la base d'une dépense forfaitaire non réalisée.

Ces outils, qui ont le mérite de rationaliser et d'uniformiser les pratiques, ont pour conséquence une « sortie automatique » de la facture. Une personne en charge de la pertinence de la facturation devra toutefois être identifiée, pour détecter des situations anormales liées à des erreurs de renseignement ou à des défauts de paramétrage.

⁹ Les charges générales comprennent notamment : la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, les charges d'ascenseurs, d'espaces verts et de nettoyage,

3.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Taux d'occupants de 65 ans et plus	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
LMH	35,2 %	72,1 %	7,2 %	60,0 %	11,5 %	19,5 %	40,8 %	12,8 %
<i>dont emménagés récents</i>	37,1 %	72,0 %	4,5 %	60,0 %	4,1 %	18,6 %	41,9 %	9,7 %
MEL	23,8 %	62,8 %	9,1 %	51,2 %	12,9 %	20,0 %	39,9 %	11,1 %
Département du Nord	24,6 %	64,7 %	8,2 %	54,1 %	13,5 %	19,8 %	39,4 %	11,0 %
Région Hauts de France	24,3 %	64,0 %	8,6 %	53,6 %	13,4 %	19,6 %	39,2 %	10,5 %

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

Sources : BO / enquête OPS 2018

L'occupation sociale est cohérente avec le niveau de loyer pratiqué de longue date. Elle se caractérise par la présence de populations beaucoup plus modestes que chez les autres bailleurs du secteur. Ainsi les ménages aux très faibles revenus représentent plus d'un tiers des ménages logés contre moins d'un quart dans le secteur d'intervention. En matière d'âge et de composition familiale, l'office ne présente pas de caractéristique particulière.

3.3 ACCES AU LOGEMENT

3.3.1 Connaissance de la demande

La MEL est le principal secteur de tension de la région Hauts-de-France. Elle concentre 59 % de la demande du département, avec 55 429 demandes actives au 31/12/2018 contre 94 354 pour le département. 76 % des demandeurs ayant saisi leurs revenus se situent sous les plafonds PLAI.

Dans le cadre du Plan Partenarial de la Gestion de la Demande et d'Information aux Demandeurs (PPGDID), l'office a un lieu d'accueil labellisé situé au siège de l'organisme. L'enregistrement et le renouvellement des demandes sur le SNE constituent une forte activité pour l'office. L'interface entre l'outil de gestion locative et le SNE entraîne une radiation automatique à la signature du bail.

3.3.2 Politique d'occupation du parc de l'office

La structure du parc composé majoritairement de grands ensembles contribue à des concentrations de populations très modestes que la CIET de la MEL souhaite atténuer. En vue de ce rééquilibrage, l'office affichait en 2016 un objectif triennal de réduction de 20 points concernant l'accueil des ménages dont les plafonds de ressources sont inférieurs à 40 % des plafonds réglementaires.

A ce jour, l'objectif peine à être atteint, la dernière enquête d'occupation du parc montre plutôt un renforcement de la part des ménages très modestes parmi les emménagés récents. Toutefois, certaines actions ciblées et la création d'une unité commerciale professionnalisée peuvent être de nature à inverser la tendance. Le partenariat mis en place avec Action Logement dans la perspective de la gestion en flux de son contingent se traduit en 2018 par un total de 439 attributions soit 16,12 % des attributions totales à ce réservoir (+5 points par rapport à 2017), dont une large part (56 %) en QPV. Les salariés représentent, en 2018, 60 % des primo entrants contre 51 % en 2016. Le bilan 2019 des attributions transmis après la fin du contrôle, confirme la tendance au rééquilibrage avec 627 attributions au profit d'Action Logement (26,4% des attributions) dont 58% en QPV.

Cet objectif est légitime dans une perspective de rééquilibrage. Toutefois elle implique de la part de la MEL un examen attentif des attributions des autres bailleurs du territoire afin que les demandeurs « naturellement » accueillis par l'office autrefois trouvent néanmoins un logement. La MEL, en tant que délégataire des aides à la pierre et maîtrisant en partie le foncier disponible pour la construction de logements sociaux, a les moyens d'imposer le respect de la CIET à l'ensemble des bailleurs intervenant sur son territoire.

3.3.3 Gestion des attributions

D'un point de vue organisationnel, le siège et plus particulièrement la DGASPL au travers de ses différentes entités, est en charge de la formalisation, de l'animation, et du contrôle de la stratégie de peuplement.

Il est en effet apparu utile d'apporter un appui méthodologique pour articuler les différentes composantes de la politique d'attribution à l'échelle des résidences. Des tableaux de bord très précis affichent des objectifs annuels, ils font l'objet d'un suivi mensuel par la direction locative. Ainsi pour les mises en service, le peuplement type de la résidence est fixé très en amont afin d'articuler composition familiale, niveau de ressources, part des mutation interne, public prioritaire...

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la commercialisation des logements, auparavant répartie dans les agences lui est rattachée dans une unité commerciale. L'objectif est à la fois une spécialisation de la mission pour une meilleure appropriation des critères d'attributions et un élargissement de la recherche des demandeurs par une meilleure optimisation du SNE, parfois délaissé au profit des seuls demandeurs connus par les agences.

Les deux territoires sont en charge de l'organisation des commissions d'attribution de logements (CAL) qui se réunissent toutes les semaines. Jusqu'en 2018, l'office disposait de trois CAL, dont le périmètre correspondait à celui des offices de Lille, Roubaix et Tourcoing. Leur nombre a été réduit à deux, selon le découpage retenu pour la constitution des territoires.

Les agences se situent désormais en amont des CAL avec la gestion du préavis et en aval avec la prise en charge du locataire dès la signature du bail.

3.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions

En 2018, l'office a géré un flux annuel de 2 700 attributions, en régression régulière depuis 2013. 23 % de ces attributions concernent des mutations internes. Cette part significative, malgré sa baisse, traduit une politique active qui tout en favorisant le parcours résidentiel, contribue à l'augmentation du quittancement.

L'examen des attributions 2016-2018 n'a pas révélé de dysfonctionnements majeurs.

Cependant, 10 attributions irrégulières, liées à des dépassements de plafonds de ressources entre 5 % et 34 %, ont été identifiées sur les 8 575 attributions, soit un taux de 0,13 % (cf. annexe 6.3).

L'identification dans le fichier du quittancement des logements « PLUS majoré » est porteuse de risque d'erreur de quittancement.

Les logements « PLUS majoré » correspondent à la fraction des programmes financés en PLUS que l'office est autorisé à louer à des ménages dont les ressources sont comprises entre 100 % et 120 % des plafonds PLUS, dans la limite de 10 % des logements du programme concerné¹⁰. En contrepartie, le loyer appliqué est majoré de 33 % par rapport au plafond applicable. Il s'agit d'une souplesse introduite par la réglementation,

¹⁰ Ce dispositif est encadré par l'article R331-12 du CCH et l'article 8 de la convention APL type applicable aux organismes HLM.

permettant de déroger dans des proportions limitées aux plafonds de ressources déterminés par le type de financement.

Or le mode de gestion en stock - identification du logement avec un loyer majoré associé - choisi par l'office se traduit de fait par une contrainte dans la recherche de candidats disposant du niveau approprié de ressources. Elle présente un risque d'application irrégulière d'un loyer majoré à des locataires dont les ressources ne sont pas comprises entre 100 et 120 % des plafonds PLUS. Un cas a été répertorié à l'occasion de l'examen d'une CAL de mise en service. L'office s'est engagé à rembourser la majoration de loyer indûment appliquée.

Pour l'ensemble de ces raisons, la gestion en stock de ces logements apparaît inadaptée à la réglementation. LMH dans la cadre de la phase contradictoire s'est engagé à y mettre fin d'ici la fin de l'année 2020. En attendant, une procédure d'alerte est mise en place en cas de libération des logements. L'office a par ailleurs procédé à une vérification complète de la situation des locataires en place pour s'assurer que le cas détecté à l'occasion du contrôle était isolé. Comme évoqué, le processus d'attribution a évolué vers une professionnalisation d'une partie des chargées de gestion locative devenues conseillères commerciales.

Bien que la nouvelle organisation mise en place au 1^{er} janvier 2019 n'ait pu être évaluée, l'écueil d'une rupture de lien avec les agences en raison d'un regroupement au siège n'apparaît pas comme un risque réel. La validation du préavis reste du ressort de l'agence, qui demeure en charge des mutations internes et l'unité commerciale pilotée par territoire assure une actualisation hebdomadaire de l'information relative aux logements vacants portant sur l'ensemble du parc. Par ailleurs, après transmission du préavis par le locataire, les conseillers commerciaux accompagnent le technicien de l'agence pour la visite-conseil précédent l'état des lieux de sortie.

Le seuil du 1^{er} quartile¹¹ pour les objectifs d'attribution hors QPV ne correspond pas à celui de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC), défini annuellement par arrêté désormais ministériel.

Les obligations d'attributions relatives à la localisation ou non en QPV selon le quartile de ressources sont correctement appréhendées et appliquées mais selon un seuil de référence qui est celui de la CIET (8 000 euros contre 7 095 euros pour l'année 2018). Sur la base de ce seuil « personnalisé », 26 % des attributions hors QPV sont effectuées au bénéfice des demandeurs du 1^{er} quartile et 69 % des attributions en QPV au profit des demandeurs des trois autres quartiles. Le seuil de référence utilisé supérieur à celui de la LEC, ne permet pas de s'assurer de la réalisation de l'objectif.

Il convient de remettre la CIET à son bon niveau de référence c'est-à-dire après les obligations législatives et réglementaires. La MEL faciliterait le travail des organismes intervenant sur son territoire en actualisant ses seuils.

L'office précise que la Métropole Européenne de Lille a décidé de se référer au 1^{er} quartile LEC dans le cadre de la réécriture de son futur plan local de l'habitat 3.

L'office n'a pas satisfait à ses obligations de lutte contre la sous-occupation relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

¹¹ 1^{er} quartile LEC [2017 : 6 840€] [2018 : 7 095€] [2019 : 7 600€] . Pour mémoire, 25% des attributions hors QPV doivent être effectuées au profit de ménages du 1^{er} quartile, 50% des attributions en QPV doivent concerner les ménages des autres quartiles

La sous-occupation constitue cependant un critère prioritaire en cas de demandes de mutation et fait l'objet d'un examen lors des demandes d'adaptation de logements ou en cas d'impayés.

Suite au contrôle et dans le cadre d'un travail préparatoire à l'examen des situations dites anormales d'occupation des logements, conformément aux attendus de la loi ELAN, un recensement des ménages en situation de sous-occupation a été actualisé sur la base des données d'occupation sociale au cours de l'été 2019.

La sous-occupation donnera lieu à un plan d'actions d'examen d'occupation des logements (plan CALEOL¹²) qui sera présenté après le renouvellement du Conseil d'Administration de LMH issu des résultats des élections municipales de mars 2020.

En tout état de cause, le travail sur le sujet de la sous-occupation s'inscrit également dans le cadre d'un besoin accru de grandes typologies, notamment pour satisfaire les relogements ANRU.

En secteur tendu, ce recensement pourrait utilement être complété d'une quantification des situations de sur-occupation, même si les typologies du parc ne sont pas en adéquation parfaite avec la demande de logements.

3.3.3.2 Gestion des contingents

Concernant les ménages prioritaires, en 2018 l'office a réalisé 87 % de l'objectif annuel fixé par le préfet essentiellement avec le relogement des DALO (17) et des sortants d'hébergement (le sous-objectif spécifique aux sortants d'hébergement est dépassé avec un taux de relogement de 113 %). Cela le place en tête des bailleurs de la MEL et parmi les trois bailleurs les plus performants du département.

3.4 DONNEES SUR LA VACANCE ET LA ROTATION

Taux de vacance au 1er janvier

En %	OPH LMH					MEL
	2014	2015	2016	2017	2018	2018
Taux de vacance globale	2,6	2,7	3,4	3,4	3,5	3,4
dont Taux de vacance technique	1,6	1,7	1,7	2,2	2,3	2,1
dont Taux de vacance commerciale	1,0	1,0	1,7	1,2	1,2	1,3
Taux de vacance à plus de 3 mois	0,3	0,3	0,6	0,5	0,6	0,4
Taux de Rotation	8,8	8,7	8,3	8,6	8,4	8,1

Sources : RPLS - BO 35-34

Le taux de vacance est en augmentation depuis 2014.

La vacance commerciale qui se stabilise aujourd'hui à un niveau inférieur à celui observé sur la MEL tient à l'application stricte de la stratégie de peuplement visant à rééquilibrer l'occupation du parc marquée par une très forte présence des ménages modestes et très modestes (75 % des ménages ont un revenu inférieur à 60 % des plafonds PLUS). Cette stratégie qui se traduit pour l'office par notamment l'accueil de salariés, conduit ainsi à plusieurs passages en CAL pour les secteurs les plus difficiles.

¹² Commission d'attribution des logements et de d'examen de l'occupation des logements.

Pertes financières liées à la vacance

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Coût de la vacance des logements (en k€)	4 874	4 499	5 648	7 063	7 673	7 766
<i>dont pour raisons techniques</i>	2 303	2 288	2 927	3 229	5 022	ND
<i>dont en prévision de démolitions</i>	377	248	573	907	1 207	ND
Coût de la vacance des logements (en % des loyers)	3,9%	3,5%	4,4%	5,4%	5,7%	6,0%
Médiane des offices	5,4%	5,1%	5,2%	5,3%	5,7%	ND

Sources : FNOPH - Dossiers individuels de situation (DIS)

Selon le tableau ci-dessus, les pertes financières liées à la vacance augmentent fortement en apparence. Il faut toutefois relever que la vacance organisée en prévision de démolitions est assez largement compensée par l'ANRU.

Il convient de noter un taux de rotation faible, (8,4 %) et en diminution. Il est variable selon les antennes/agences mais se révèle particulièrement faible dans les quartiers dans lesquels la charge sociale est importante, démontrant ainsi l'existence de locataires modestes captifs des très bas loyers pratiqués par l'office. Le taux de rotation est d'autant plus faible que la part de mutation interne reste très importante (23 %) même si elle est en régression.

3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité de service aux locataires doit être améliorée.

Le niveau de réclamation, à mettre pour partie en parallèle avec l'âge du parc et sa concentration, est important. Malgré une organisation territoriale ponctuée d'agences qui maillent le territoire et surtout un personnel de proximité conséquent, le taux de satisfaction des locataires traduit dans les enquêtes triennales est insuffisant. 63 % de satisfaction globale contre 77 % pour l'ensemble des 20 organismes compris dans l'enquête ; ce score atteint 41 % pour les interventions techniques dans le logement.

La charte de qualité de service mise en place en 2013 n'a pas eu d'impact sur le taux de satisfaction ; si l'information et la concertation dans le cadre des projets de réhabilitation sont très bien notés, le niveau de satisfaction relatif aux réclamations techniques est médiocre à tous les stades, de la prise en compte de la réclamation jusqu'à son traitement.

La mise en place d'un centre d'appels réclamations (CRC) en 2015 a permis d'améliorer la joignabilité de l'office sans impact toutefois sur la satisfaction.

Aujourd'hui, la qualité de service constitue l'axe premier du projet d'entreprise « LMH 2020 » et a conduit à des évolutions de fond.

Les agences sont désormais dédiées au seul locataire avec la mise en place d'un accueil personnalisé uniquement sur rendez-vous. La volonté est de désengorger les agences fortement sollicitées par des demandeurs désormais orientés vers les lieux labélisés de la MEL.

C'est un changement de paradigme qui implique une joignabilité sans faille du CRC et une fluidité de communication avec les agences. Les modalités de mise en place progressive, expérimentées dans une agence avant un déploiement généralisé en deux vagues sur l'année 2019 sont de nature à favoriser l'adhésion des locataires.

Concernant la gestion des réclamations techniques, la mise en place d'outils de suivi et d'enquête de satisfaction par SMS assurera une traçabilité aujourd'hui très partielle. Elle doit cependant être associée à un management par les délais à tous les niveaux d'intervention. Les chargés de proximité constituent 40 % du personnel de terrain. Un quart de leur temps est consacré aux sollicitations des locataires. Ils doivent être à la fois confortés dans leurs compétences techniques et gagneraient à devenir aussi acteurs et garants du respect des délais par les prestataires.

Suite au contrôle, l'office nous précise qu'afin de mesurer les progrès obtenus, et confirmer ou orienter les mesures mises en place, l'enquête de satisfaction triennale menée nationalement en 2020 sera complétée par une enquête annuelle reprenant les mêmes thèmes.

3.6 TRAITEMENT DES IMPAYES

D'un point de vue financier, le montant de l'impayé reste contenu, comme le montre le tableau ci-dessous¹³. Le rapport entre les créances totales et le montant des loyers et charges quittancés est resté stable entre 2013 et 2018 mais demeure supérieur à la médiane nationale. La part des créances détenues auprès des locataires partis n'a pas non plus connu d'évolution notable au cours de cette période et est depuis 2015 inférieure à la médiane nationale. Au-delà de l'efficacité du recouvrement relatif à ces locataires, cela tend à montrer que le traitement contentieux de ces dossiers n'a pas été mis en œuvre suffisamment rapidement.

Evolution des créances locatives						
Montants en milliers d'euros						
Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	124 287,66	126 860,92	129 482,11	131 269,30	134 175,48	128 766,69
Récupération de charges locatives (2)	39 827,87	40 449,15	41 058,71	39 321,03	40 686,41	44 020,93
Quittancement (3)=(1)+(2)	164 115,53	167 310,07	170 540,82	170 590,33	174 861,89	172 787,62
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	2 169,08	2 388,42	0,00	3 460,64	2 615,51	2 897,50
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	4 994,94	3 913,57	7 496,46	5 046,64	0,00	
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	7 164,02	6 301,99	7 496,46	8 507,29	2 615,51	2 897,50
Locataires partis créances douteuses (7)	7 083,10	6 494,04	6 441,79	6 551,36	6 826,45	6 160,81
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	14 247,12	12 796,03	13 938,25	15 058,65	9 441,96	9 058,31
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	14 247,12	12 796,03	13 938,25	15 058,65	9 441,96	9 058,31
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	9 255,11	10 972,03	11 242,51	11 205,57	15 411,36	15 953,22
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	23 502,22	23 768,05	25 180,76	26 264,22	24 853,32	25 011,53
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	14,32%	14,21%	14,77%	15,40%	14,21%	14,48%
Valeurs de référence	12,67%	13,15%	13,11%	12,97%	13,08%	13,60%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	449,63	458,38	467,24	467,37	479,07	473,39
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	52,27	51,85	53,89	56,20	51,88	52,83
Valeurs de référence	46,25	47,98	47,87	47,35	47,74	49,63
Créances locataires partis / Créances totales	30,14%	27,32%	25,58%	24,94%	27,47%	24,63%
Valeurs de référence	24,35%	25,57%	26,96%	28,67%	28,88%	29,86%

Source : États réglementaires

Le taux moyen de recouvrement s'élève à 98,3 % sur la période contrôlée, ce qui est satisfaisant. En termes de gestion comptable, le passage en créances irrécouvrables est strictement fondé sur des justificatifs

¹³ Dans les tableaux qui suivent, sauf mention contraire, les valeurs de référence sont constituées de l'ensemble des organismes HLM et SEM de France.

d'irrecouvrabilité. Sur la période 2013-2018, les montants passés en pertes s'établissent en moyenne à 1,5 % du quittance, en cohérence avec le taux de recouvrement¹⁴.

Analyse du recouvrement						
Montants en milliers d'euros						
Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	24 324,92	23 502,22	23 768,05	24 027,97	26 264,22	24 853,32
Produits des loyers (1)	124 287,66	126 860,92	129 482,11	131 269,30	134 175,48	128 766,69
Récupération de charges locatives (2)	39 827,87	40 449,15	41 058,71	39 321,03	40 686,41	44 020,93
Quittance (3)=(1)+(2)	164 115,53	167 310,07	170 540,82	170 590,33	174 861,89	172 787,62
Créances clients (N)	23 502,22	23 768,05	25 180,76	26 264,22	24 853,32	25 011,53
Pertes sur créances irrécouvrables	- 3 200,84	- 2 478,19	- 1 893,29	- 1 941,97	- 2 624,16	- 3 091,63
Total encaissement (N) (4)	161 737,39	164 566,05	167 234,82	166 412,11	173 648,62	169 537,78
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	98,55%	98,36%	98,06%	97,55%	99,31%	98,12%
<i>Valeurs de référence</i>	98,73%	98,66%	98,88%	98,83%	98,84%	98,12%
Pertes sur créances irrécouvrables (A)	- 3 200,84	- 2 478,19	- 1 893,29	- 1 941,97	- 2 624,16	- 3 091,63
Quittance (B)	164 115,53	167 310,07	170 540,82	170 590,33	174 861,89	172 787,62
Taux de passage en pertes (A) / (B)	1,95%	1,48%	1,11%	1,14%	1,50%	1,79%

Source : Etats réglementaires

L'évolution mise en place depuis le 1^{er} janvier 2019 dans les agences a pour objet de renforcer le lien des chargé(e)s de gestion locative (CGL) avec les locataires et de les professionnaliser en matière de recouvrement pour notamment renforcer la détection précoce des impayés.

Cette spécialisation des CGL, qui ne remet pas en cause le moment du transfert du dossier au service contentieux, trois mois après le commandement de payer, devra être évaluée rapidement pour faire la preuve de son efficacité sous deux angles distincts :

- Efficacité de cette procédure pour le traitement préventif de l'impayé et notamment l'effectivité des relances personnalisées dès le retard de paiement (autres que par courrier automatique). La charge de travail des CGL pouvant induire un risque d'action prioritaire sur les montants les plus importants ;
- L'impact de cette nouvelle procédure sur l'activité de recouvrement des locataires partis pour laquelle de nombreuses modalités de poursuites sont encore menées, le dossier pouvant être au seul stade du commandement de payer au moment du départ du locataire.

Une fois la procédure de résiliation menée à terme, l'office dispose avant la mise en œuvre de la procédure d'expulsion de deux commissions :

- La commission des arbitrages sociaux et contentieux (CASC) qui se réunit une fois par mois pour examiner le cas des locataires pour lesquels il y a non-respect d'un accord après commandement de quitter les lieux ;
- La commission de recours ultime quand le suivi préconisé par la CASC est resté infructueux.

L'ensemble de ces mesures traduit une volonté de maintien dans les lieux.

¹⁴ Le taux de recouvrement correspond au rapport entre les encaissements annuels et le quittance annuel.

Le quittance annuel correspond aux loyers et aux charges récupérables facturées au cours de l'année aux locataires.

Les encaissements annuels sont calculés de la manière suivante :

Créances locatives n-1 + quittance n- créances locatives n – pertes sur créances irrécouvrables

3.7 CONCLUSION

L'office assure indéniablement son rôle social. Le bas niveau de loyer longtemps pratiqué a largement été mis au service d'un accueil significatif de populations très modestes. L'évolution de la politique de loyer demeure toutefois associée à une politique d'attribution cohérente qui laisse une large part aux populations modestes et très modestes y compris dans les programmes neufs. La MEL devra faire en sorte que cette évolution trouve un écho auprès des autres bailleurs.

La gestion de l'impayé se caractérise par une politique de maintien dans les lieux. Avant janvier 2019, la phase précontentieuse n'était pas pilotée en priorité sur la détection précoce. Il conviendra d'analyser l'efficacité de la nouvelle organisation notamment sous cet angle.

La qualité de service est variable selon les items. La propreté et les équipements des parties communes, au regard de la concentration des logements, est satisfaisante. La gestion des réclamations techniques n'est pas aujourd'hui à la hauteur de l'investissement temps et agents opéré par l'office. L'évolution de l'organisation et les outils en développement devront être évalués au fur et à mesure de leur mise en place afin d'en mesurer l'efficacité, ce qui sera réalisé dans le cadre d'enquêtes annuelles de satisfaction.

4. POLITIQUE PATRIMONIALE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

4.1.1 Description et localisation du parc

L'office est propriétaire de 32 600 logements au 31 décembre 2018, essentiellement collectifs (90 %). Il est implanté dans 51 communes mais 90 % de son patrimoine est concentré dans celles de Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq. Le parc est largement situé en QPV (68 %) et en zone de sécurité prioritaire (ZSP) ou en quartier de reconquête républicaine (QRR¹⁵). 60 % de ces logements sont situés dans des ensembles immobiliers collectifs de plus de 100 logements.

L'office est également propriétaire de 29 foyers, résidences sociales ou ensembles immobiliers dédiés à l'accueil de publics spécifiques, regroupant 2 432 logements. La majorité de ces programmes est constituée de résidences étudiantes.

Nombre de logements en propriété / gérés				
Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	32 600	0	0	32 600
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	2 432	0	2 432
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	32 600	2 432	0	35 032

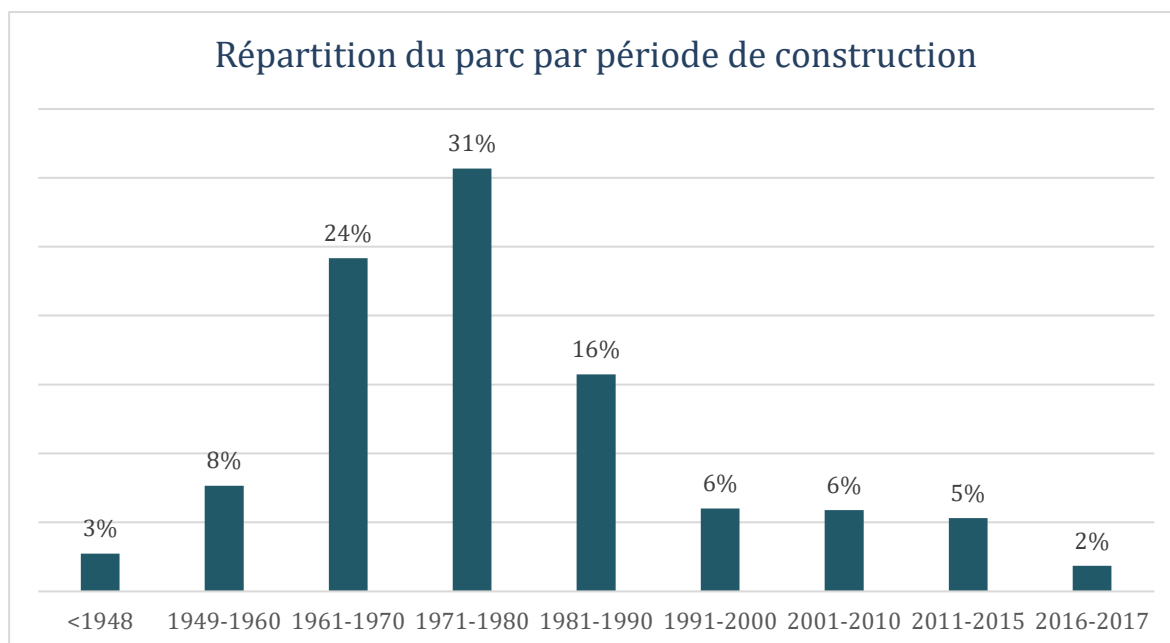
* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Sources : **ER 2018**

Le parc est conventionné à hauteur de 98 %. La faible part des logements non conventionnés, essentiellement située à Roubaix, va être réduite. En effet, une réhabilitation après sinistre conduit au conventionnement en PLUS/PLS d'une part de ces logements.

L'âge moyen du parc au 1er janvier 2019 est de 41 ans, proche des moyennes nationale et régionale respectives de 40,2 et 43 ans. Deux tiers du parc datent d'avant 1980.

¹⁵ Il s'agit de secteurs dans lesquels sont déployés des moyens de police supplémentaires afin de lutter contre la délinquance et les trafics.



Un tiers des logements est classé en catégorie E, F ou G au titre du diagnostic de performance énergétique (DPE), soit environ 10 000 logements et un tiers est coté faible techniquement selon le PSP. Seuls 4 200 logements entrent dans les 2 catégories, soit un total d'environ 15 000 logements présentant des besoins d'investissements importants.

4.2 ANALYSE DE LA STRATEGIE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale est présentée de manière concordante dans plusieurs documents d'orientation et de pilotage : le plan stratégique de patrimoine (PSP) (2017-2026), le projet de convention d'utilité sociale (CUS) (2019-2025) et la convention cadre d'objectifs et de moyens entre la MEL et l'office (2019-2028). Ces 2 derniers documents ont été adoptés par délibération du CA en date du 17 juin 2019.

Elle s'inscrit dans la continuité du précédent PSP portant sur la période 2014-2020, qui prévoyait un rythme annuel de production de 300 logements familiaux et la réhabilitation de 500 logements par an.

Cette stratégie est fortement contrainte par la structure du parc, homogène sur le plan technique et très concentré territorialement. Construit pour les deux tiers avant 1980, il se caractérise par une très importante proportion de logements collectifs (29 200 logements, 90,6 % du parc). Il a aussi pour spécificité d'être situé à 68 % en QPV (22 300 logements).

Ces caractéristiques sont en grande partie à l'origine du déficit d'attractivité et de la fragilité sociale constatés dans le diagnostic du PSP. Deux tiers des logements et plus de la moitié des programmes immobiliers y sont mal classés au niveau commercial. De même, plus de 80 % du parc et près des trois quarts des ensembles immobiliers présentent une fragilité sociale. L'amélioration de l'attractivité du parc et son repositionnement sont donc présentés comme des enjeux prioritaires.

Ils se manifestent par d'importants besoins de remise à niveau : 10 000 logements ont un état technique jugé faible dans le PSP et 8 428 logements sont classés en catégorie E, F ou G au titre de la performance thermique. Ils se traduisent aussi par des besoins en diversification de l'offre, notamment territoriale. Leur satisfaction

suppose le maintien du rythme de développement observé jusqu'à présent en matière de logements ordinaires.

La stratégie patrimoniale est fortement mobilisée par la mise en œuvre du NPNRU (2014-2024), qui représente une fraction importante des investissements prévus, en particulier en matière de construction neuve. Les interventions programmées par l'office au titre du NPNRU se décomposent en :

- 1 662 démolitions-reconstructions, soit l'équivalent de 4,5 années de développement ;
- 1053 réhabilitations, soit 20 % des volumes prévus sur la période 2019-2026 ;
- 387 résidentialisations.

Le rapprochement entre les besoins constatés et la stratégie financière de l'office, établi dans le cadre du PSP et actualisé à l'occasion de la préparation de la convention conclue à la MEL, donne lieu au programme d'intervention suivant pour la période 2019-2026 :

- 650 réhabilitations par an, pour un montant moyen de 57 000 euros par logement ;
- 350 logements nouveaux mis en service par an.

La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur :

- L'augmentation des loyers à la relocation mise en œuvre depuis juillet 2016, de façon à réduire l'écart entre loyers plafonds et loyers pratiqués (11,6 % au 1^{er} janvier 2018) ;
- Le soutien financier de la MEL formalisé dans une convention d'objectifs et de moyens approuvée en juin 2019, qui prévoit 114 millions d'euros d'aides sur la période 2019-2028.

Cette stratégie présente toutefois certaines limites ou inconnues.

D'une part, elle ne permet pas d'épuiser le stock de logements identifiés dans le PSP comme étant à réhabiliter en priorité. Constitué de 7 249 logements, il est le résultat d'un premier travail de priorisation réalisé sur les 15 000 logements présentant des besoins en investissement (cf. §4.1.1). Il correspond au patrimoine cumulant un état technique faible et une étiquette énergétique comprise entre E et G. Or, près de 2 000 logements constituant ce stock ne pourront être traités qu'après 2026. Un scénario plus ambitieux a été projeté en juillet 2019 dans le cadre des travaux d'actualisation des perspectives financières. Il porte à 730 le rythme annuel de logements réhabilités sur la période 2019-2028, à conditions de financement et coût unitaire identiques. Mais sa mise en œuvre n'a pas été jugée soutenable par l'office.

Pour le patrimoine coté techniquement faible mais dont l'étiquette énergétique est comprise entre A et D, une politique de maintenance renforcée est traduite dans un plan pluriannuel d'entretien (PPE). Il demeure toutefois des résidences pour lesquelles rien n'est programmé. C'est le cas de « La Mouchonnière » à Seclin, résidence de plus de 500 logements. Classée D sur le plan énergétique, elle ne présente pas de problème de sécurité nécessitant des dépenses d'investissement. Elle est en revanche classée dans la famille « cumule tous les handicaps ». Elle présente en particulier un niveau technique faible, constaté lors de la visite de patrimoine.

D'autre part, cette stratégie aborde peu l'enjeu de la maîtrise du foncier, indispensable à la reconstitution de l'offre démolie et à la diversification du patrimoine. Dans un territoire où cherchent à se positionner de nombreux opérateurs, l'office est fortement dépendant de l'appui de la MEL sur cette problématique.

Par ailleurs, l'accélération du rythme de vente initialement prévue pour atteindre 9 millions d'euros de produits de cessions annuels est remise en cause par le plan de vente définitif, dont le périmètre a été fortement réduit par rapport au projet initialement présenté par LMH.

Enfin, la stratégie patrimoniale devrait être enrichie sur la thématique particulière du traitement des logements individuels diffus. Le patrimoine individuel de l'office comporte en effet une fraction importante de logements en PLAI diffus, pour certains vacants dans l'attente de travaux. Le programme d'intervention planifié sur 10 ans et partiellement mis en œuvre depuis le précédent contrôle a montré ses limites quant au devenir d'environ 70 logements en état de dégradation avancé, situés pour la plupart sur la commune de Roubaix. Leur réhabilitation apparaît particulièrement délicate en raison des coûts estimés, des contraintes urbanistiques et de l'absence de convergence entre les orientations exprimées par les différents acteurs concernés. Pour ces raisons, il apparaît opportun qu'une réflexion d'ensemble soit menée en association avec la ville de Roubaix, la MEL et les services de l'Etat. Une convention permettrait des arbitrages globaux à l'échelle du parc concerné et éviterait les blocages provoqués par l'examen au cas par cas de chaque opération.

4.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

4.3.1 Modalités de financement des investissements

De 2013 à 2018, le montant des investissements locatifs comptabilisés par l'office s'est élevé à 464 millions d'euros. Ces dépenses ont été consacrées pour 52,6 % à la construction neuve, 34,6 % aux investissements sur le patrimoine existant et 12,8 % aux acquisitions foncières (aménagements de terrains compris).

Décomposition par nature des investissements locatifs						
<i>Montants en milliers d'euros</i>						
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Acquisitions foncières	6 866,79	9 161,89	7 454,09	6 033,79	20 721,98	9 293,65
Additions et remplacements de composants	36 729,99	34 281,88	18 193,99	11 957,38	26 447,60	32 647,05
Construction neuve et acquisitions-améliorations	61 044,53	70 974,94	33 914,49	39 260,55	11 797,77	26 900,97
Total des investissements locatifs	104 641,31	114 418,71	59 562,56	57 251,72	58 967,35	68 841,67

Source : *Tableau des mouvements des postes de l'actif immobilisés*

Les modalités de financement des investissements en cours ou non clôturés comptablement sont détaillées dans le tableau ci-dessous. Certaines des opérations concernées sont financées dans le cadre du PNRU. En revanche, aucune ne l'est au titre du NPNRU, compte tenu de leur état d'avancement.

Plan de financement prévisionnel des opérations d'investissement							
<i>Montants en milliers d'euros</i>							
Rubriques	Prix de revient	Emprunts		Subventions		Capitaux propres	
		k€	%	k€	%	k€	%
Constructions, acquisitions et acquisitions-améliorations	218 876,93	154 077,49	70,4%	36 200,30	16,5%	28 599,17	13,1%
Réhabilitations	71 047,70	51 811,59	72,9%	9 453,88	13,3%	9 782,23	13,8%
Additions et remplacements de composants	7 754,98	7 696,00	99,2%	0,00	0,0%	58,98	0,8%
Total	297 679,61	213 585,08	71,7%	45 654,18	15,3%	38 440,37	12,9%

Source : *Fiches de situation financière et comptable - Opérations en cours et terminées non soldées au 31 décembre 2017*

Les plans de financement des opérations de développement et de réhabilitation présentent une part plus élevée de subventions que celle observée à l'échelle nationale¹⁶. Cette situation s'explique par le niveau d'engagement de l'office dans le PNRU. Elle a également pour origine le soutien financier de la MEL sous forme de subventions à la réhabilitation thermique du parc et, en complément de l'Etat, à la production neuve de certains types de logements (PLUS acquis-amélioré et PLAI).

¹⁶ Plan de financement des opérations (hors ANRU) : - zone A : Emprunt : 80,5 %, Subventions : 7,1 %, Fonds propres : 12,4 % ;
- zone B1 : Emprunt : 79,6 %, Subventions : 7,5 %, Fonds propres : 13 %).

Les plans de financement observés en 2015 et 2016 sont très comparables (Source : Bilan 2017 des logements aidés – Ministère de la Cohésion des Territoires – Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature).

Pour le développement et les réhabilitations, ces plans de financement sont en phase avec le modèle économique de l'office repris dans son PSP. Celui-ci prévoit 15 % de capitaux propres en moyenne sur les opérations d'offre nouvelle (13,1 % constatés) et 12 % sur les réhabilitations (13,8 % constatés). En revanche, selon les données des fiches de situation financière et comptable (FSFC), les remplacements de composants sont financés à 100 % par l'emprunt, alors que ce modèle prévoit un financement à parité entre fonds propres et emprunt.

L'office prévoit sur la période 2019-2026 de réduire la part de l'emprunt. A l'inverse, il mobilisera davantage ses fonds propres et s'appuiera sur les aides de la MEL issues de la convention conclue avec celle-ci ainsi que sur les subventions de l'ANRU au titre du NPNRU. Les conditions de financement des investissements futurs exposées dans son analyse prévisionnelle sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Plan de financement prévisionnel des opérations d'investissement à venir								
Montants en milliers d'euros								
Rubriques	Nombre de logements	Prix de revient	Emprunts		Subventions		Capitaux propres	
			k€	%	k€	%	k€	%
Constructions, acquisitions et acquisitions-améliorations	2 893	428 189	287 107	67,1%	73 335	17,1%	67 747	15,8%
Réhabilitations	5 193	298 674	204 941	68,6%	43 507	14,6%	50 228	16,8%
Additions et remplacements de composants	-	64 525	29 000	44,9%	2 245	3,5%	33 280	51,6%
Démolitions	1 583	53 184	0	0,0%	47 275	88,9%	5 909	11,1%
Total	-	844 572	521 048	61,7%	166 362	19,7%	157 164	18,6%

Source : LMH - Projections financières annexées à la convention MEL

4.3.2 Organisation de la maîtrise d'ouvrage

La mise en œuvre et le suivi de la production neuve et des réhabilitations sont exercés par la direction du développement et du patrimoine au sein de deux entités distinctes. Le choix a été fait en 2014 de créer une fonction de responsable d'opération en charge également de la conduite de travaux mais spécialisé en neuf ou en réhabilitation en raison du relationnel avec les locataires qui requiert des qualités particulières.

Cette organisation a permis la mise en œuvre effective des objectifs fixés dans la CUS et/ou le PSP.

Il convient de souligner à ce titre le processus de concertation dans le cadre des réhabilitations qui fait une large place aux locataires avec 3 à 4 réunions.

Pour chaque opération nouvelle (VEFA, construction, réhabilitation) des revues de projets sont prévues de la programmation à la livraison + 6 mois, permettant une évaluation finale du fonctionnement et de la satisfaction des locataires et des gestionnaires. Ces revues de projets font l'objet de validation en comité d'engagement et d'investissement (CEI) et en commission des investissements (CI).

Ces revues de projets associent différents services selon les stades, pour l'écriture du programme, la validation des plans, la finalisation du cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et des équipements.

Dans la perspective de la mise en place d'une approche en coût global, l'observatoire des charges, rattaché depuis 2018, à la DGASPL, a vocation à enrichir les réflexions en termes de choix techniques.

4.4 OFFRE NOUVELLE

Évolution du patrimoine									
Parc au 1er janvier	Construction	Achat	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution en %	
2014	31 410	204	41	43	-12	0	31 600	0,60%	
2015	31 600	326	43	45	62	0	31 986	1,22%	
2016	31 986	315	24	55	5	0	32 275	0,90%	
2017	32 275	302	18	54	-2	0	32 539	0,82%	
2018	32 539	256	35	56	19	194	32 600	0,19%	
Total	1 403	35	127	253	72	194		3,79%	

Sources : *Etats réglementaires*

Le niveau de production de logements neufs est conforme aux engagements pris dans la précédente CUS et dans le PSP. Les VEFA représentent 40 % des livraisons effectives.

En termes de volume de production, l'objectif de 300 nouveaux logements mis en service par an est reconduit dans la prochaine CUS. Sur les 3 000 logements ainsi projetés, seuls 1 400 correspondent à une offre nouvelle, soit une croissance de 4 % du parc. La projection financière annexée à la convention conclue avec la MEL intègre toutefois une hypothèse de 317 logements mis en service en rythme annuel sur la deuxième moitié de la période (2022-2026).

Le règlement du NPNRU impose une reconstitution de l'offre hors QPV que la ville de Lille souhaite étendre à l'ensemble de son territoire. Cela implique la constitution de réserves foncières aujourd'hui peu nombreuses et dont la surface s'est réduite suite à la révision du PLU communautaire qui a déclassé des terrains auparavant constructibles, en raison de la protection des champs captants et de lutte contre l'étalement urbain.

L'office a établi une stratégie d'acquisitions foncières fondée sur la cotation des communes de la MEL tenant compte des priorités de développement affichées dans le schéma de cohérence territoriale (SCOT). Au-delà du cœur métropolitain, les priorités sont fléchées sur les communes de Mouvaux, Marcq-en-Barœul, Bondues, Lys-lez-Lannoy, et Lambersart dans lesquelles le taux de logements locatifs sociaux est inférieur à 25 %

La mise en œuvre de cette stratégie nécessitera l'appui de la MEL.

Au-delà de la diversification territoriale, la convention MEL/LMH impose également une diversification des financements avec un objectif de 42 PLS par an soit 14 % de l'objectif, auquel s'ajouteront 10 puis 20 logements en accession dès 2021.

Cet objectif fait l'objet d'un cadrage à la fois en termes de typologie et de secteur afin d'assurer la commercialité des logements.

Il convient de noter l'absence d'objectif en termes de logements individuels pourtant peu présents dans le parc.

4.5 INTERVENTIONS SUR LE PATRIMOINE EXISTANT

Les interventions sont de trois ordres, correspondant chacun à un niveau territorial. Les réhabilitations relèvent de la direction du développement et du patrimoine (DDP), les travaux de gros entretien (GE) et de remplacements de composants (dits Travaux Immobilisés Plan de Patrimoine -TIPP) sont gérés par les deux territoires mais aussi par la DDP pour la mise en place et le suivi des contrats d'exploitation et de maintenance, l'entretien courant est assuré quant à lui par les agences et antennes.

La planification des réhabilitations est issue du PSP, dont l'élaboration s'appuiera à terme sur l'outil BIM en cours de mise en place. L'ensemble des données relatives aux bâtiments et aux logements seront associées à une représentation 3D et seront actualisées avec l'outil récemment mis en place pour les états des lieux digitalisés. Cette connaissance fine est de nature à fiabiliser la programmation.

La planification des travaux de GE/TIPP a évolué en 2018 dans le sens d'une plus grande transversalité et afin d'améliorer le niveau d'opérationnalité des programmations annuelles.

Depuis 2018, une démarche plus méthodique de priorisation des besoins et des opérations, en articulation avec les orientations fixées dans le PSP, a été mise en œuvre. Animée par la chargée de mission PSP, elle permet de recenser plus précisément les besoins et de limiter les arbitrages budgétaires. La programmation retenue est plus opérationnelle, même s'il est procédé à des redéploiements en cours d'année. Le taux de réalisation des travaux programmés au titre de la provision pour gros entretien s'est ainsi amélioré, passant de 53 % en 2017 à 68 % en 2018.

Ce pilotage a également pour avantage d'articuler les travaux de gros entretien avec les opérations de réhabilitation, permettant ainsi d'ajuster les calendriers prévisionnels en avançant certaines réhabilitations.

Le budget d'entretien courant (EC) des agences est quant à lui établi à partir de ratios selon trois catégories de dépenses : sécurité, travaux suite à état des lieux, et maintien en usage. Cette dernière catégorie intègre les travaux liés à des problèmes de détérioration volontaire difficiles à endiguer malgré les actions menées en matière de médiation tranquillité, y compris avec l'aide de la force publique.

Le 1^{er} ratio est variable selon les agences en fonction notamment des dépenses liées au vandalisme. Ces dernières représentent en 2018 7 % de l'enveloppe globale d'EC.

Les engagements pris dans la précédente CUS et dans le PSP de 2012 prévoyaient un rythme de réhabilitation de l'ordre de 400 logements par an qui a été tenu en moyenne.

Coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	2 186,19	2 509,29	2 827,80	3 205,21	3 119,59	3 447,14
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	10 842,75	11 018,98	10 948,21	11 616,27	13 296,46	12 427,12
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	2 866,19	3 836,02	3 768,63	3 870,09	5 538,31	5 001,24
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	1 276,25	1 173,64	1 084,03	995,98	920,58	874,50
Maintenance locative en régie - Consommations	948,39	1 057,53	762,60	556,29	459,25	503,91
Coût de la maintenance (1)	18 119,77	19 595,46	19 391,27	20 243,84	23 334,18	22 253,91
Additions et remplacement de composants	36 729,99	34 281,88	18 193,99	11 957,38	26 447,60	32 647,05
Coût total entretien du parc (2)	54 849,77	53 877,34	37 585,26	32 201,22	49 781,78	54 900,96
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	32 417	32 715	33 675	34 507	34 773	35 032
Coût de la maintenance au logement en euros (4)=(1)/(3)	558,96	598,97	575,84	586,66	671,04	635,25
Valeurs de référence	604,19	633,32	642,74	649,56	644,84	619,54
Loyers (5)	124 287,66	126 860,92	129 482,11	131 269,30	134 175,48	128 766,69
Coût de la maintenance / Loyers (6)=(1)/(5)	14,58%	15,45%	14,98%	15,42%	17,39%	17,28%
Valeurs de référence	13,80%	14,23%	14,65%	14,15%	14,34%	14,22%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7)=(2)/(3)	1 692,01	1 646,87	1 116,12	933,18	1 431,62	1 567,17
Valeurs de référence	1 074,84	1 055,96	1 092,86	1 104,15	1 069,35	1 169,17

Source : *Etats réglementaires*

Sur l'ensemble de la période, les dépenses d'intervention sur le parc existant sont supérieures à celles constatées dans les organismes HLM (1 364 euros par logement entre 2013 et 2017 pour une médiane nationale de 1 079 euros). Cet écart apparaît cohérent avec les besoins constatés, compte tenu notamment de l'âge du parc et de sa performance thermique. Le coût total d'intervention a retrouvé en 2018 son niveau de 2013, après s'être fortement réduit en 2015 et 2016 en raison de la baisse des dépenses d'investissement liée à l'achèvement des dernières réhabilitations prévues dans le cadre du PNRU. Les dépenses de maintenance sont plus linéaires bien qu'en progression globale. Ramenées au logement, elles sont inférieures au niveau moyen observé dans l'ensemble des organismes HLM. Cela montre que, dans les interventions sur son parc, l'office privilégie davantage que les autres organismes l'investissement à l'exploitation.

Les dépenses d'investissement couvrent les interventions sous forme de remplacements de composants (dites Travaux Immobilisés Plan de Patrimoine -TIPP) et les réhabilitations plus globales, orientées notamment vers l'amélioration de la performance thermique des programmes concernés. Les budgets consacrés aux TIPP ont été progressivement réduits. Ils s'élevaient à 17,9 millions d'euros en 2011 et ont été ramenés à 9,6 millions d'euros en 2017 puis 4,8 millions d'euros en 2018. L'office privilégie désormais les réhabilitations complètes. Plus cohérentes avec l'objectif de rénovation thermique, elles sont également de nature à prévenir les risques de dispersion des interventions pointés dans le précédent rapport. La démarche de priorisation des besoins mise en œuvre en 2018 s'inscrit dans cette logique. L'année 2018 doit toutefois être considérée comme exceptionnelle en matière de TIPP. La réduction du budget qui y est consacré a en effet été la principale mesure immédiate prise par l'office en réponse à la baisse des recettes provoquée par la réduction de loyer de solidarité (RLS). Il est prévu à l'avenir de relancer dans une certaine mesure les programmes de TIPP, qui représenteront environ 21 % de l'ensemble des investissements sur le patrimoine existant entre 2019 et 2026, contre à peine 15 % en 2018.

D'une façon générale, dans la convention conclue avec la MEL et dans les perspectives financières qui y sont associées, l'office prévoit une croissance des dépenses d'investissement sur son patrimoine d'ici à 2026. Le nombre de réhabilitations livrées passerait ainsi de 405 logements en moyenne par an sur la période 2013-2018 à 649 entre 2019 et 2026. Dans le même temps, les dépenses annuelles d'investissement passeraient de 26,7 à 39,4 millions d'euros.

4.6 EXPLOITATION DU PARC

Les visites de patrimoine ont permis de constater un bon niveau de propreté des parties communes. Par ailleurs l'importante présence de proximité permet de remédier rapidement aux détériorations détectées.

4.6.1 Les contrats d'exploitation

Mis en œuvre à tous les niveaux territoriaux de l'office, les contrats d'exploitation sont de la compétence de la DDP et plus particulièrement de la direction de l'exploitation et de l'approvisionnement (DEA) pour la passation des marchés.

Les besoins et la qualité des prestations pouvant fortement varier d'un territoire à l'autre, la préparation des nouvelles mises en concurrence est désormais précédée de réunions organisées entre la DEA et les différents « utilisateurs » de marchés pour évaluer la mise en œuvre du marché en cours et ajuster les prestations au plus proche des besoins.

Par ailleurs, si un tableau récapitulatif précise le « qui fait quoi » en cas de défaillance du prestataire, il s'avère que les pénalités pour retard sont insuffisamment mises en œuvre. Or, les délais et la qualité des interventions participant à la satisfaction des locataires, tout manquement doit être identifié en vue d'une action proportionnée vis-à-vis des prestataires.

Les visites de patrimoine ont par ailleurs permis d'identifier certains logements dont l'état de dégradation, lié majoritairement à un problème d'usage, est méconnu de l'office.

Une prestation d'alerte en cas de logement particulièrement peu entretenu pourrait utilement être ajoutée à un contrat prévoyant une entrée annuelle dans le logement, de type entretien de la VMC, chaudières...

4.6.2 Sécurité dans le parc

Des prestataires sont en charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques, et de risque incendie (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours, etc.).

Pour les ascenseurs, il n'y a pas de suivi des prestataires permettant de sécuriser davantage la qualité des prestations et le respect des délais, en dehors d'une veille technique formalisée tous les trimestres, limitée à un contrôle visuel.

En ce qui concerne les chaudières, le taux de vérification des chaudières individuelles au gaz s'élève à 96 %. Toutefois, les documents transmis font état d'une vingtaine de chaudières non visitées depuis 2013.

Le prestataire, qui n'a pas d'obligation de résultat, transmet l'information à l'office après deux rendez-vous et l'envoi d'un recommandé resté infructueux. Ensuite, aucune procédure n'est formalisée en vue d'obtenir l'entrée dans les lieux. S'agissant de sécurité, il convient de mettre en place de manière plus réactive la sommation interpellative par voie d'huissier pour procéder au contrôle.

Depuis l'issue du contrôle, le nombre de chaudières non vérifiées a été réduit à 7. Un suivi des logements pour lesquels deux avis de passage sont restés infructueux est mis en place au trimestre en vue d'obtenir une injonction.

4.6.3 Les diagnostics

L'office ne satisfait pas à l'obligation mentionnée à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique relative au diagnostic amiante dans les parties privatives (DAPP).

Dans l'attente du décret d'application de la Loi ALUR, l'office a fait le choix de n'établir aucun DAPP en dehors d'une demande expresse des locataires.

Toutefois, les dossiers techniques amiante - DTA (parties communes) ont été réalisés et les travaux menés. Les repérages d'amiante avant travaux (RAAT) sont systématiques.

À la suite du contrôle, la campagne de réalisation des DAPP a été lancée. Elle s'étale sur 3 ans pour un budget total de 750 000 euros.

L'organisation actuelle ne permet pas de vérifier de manière exhaustive l'actualisation en cas de besoin des constats de risque d'exposition au plomb (CREP) au moment de la relocation.

Les CREP ont été menés en masse à l'occasion de trois campagnes entre 2010 et 2012, dans les logements dont le permis de construire a été délivré avant 1949 (un peu moins de 5 % du parc).

50 % des diagnostics ont confirmé une présence de plomb, nécessitant des travaux ou impliquant une surveillance (40 %). La mise en œuvre des travaux ainsi que l'actualisation, le cas échéant, des diagnostics au moment de la relocation sont du ressort des agences. Un contrôle aléatoire a permis de constater que les travaux imposés à l'issue des diagnostics avaient été effectués. Toutefois, l'actualisation du CREP quand elle s'avérerait nécessaire au moment de la relocation n'a pas été menée.

L'office s'est engagé à effectuer l'actualisation de ces diagnostics d'ici la fin de l'année.

Les informations transmises dans le cadre de la phase contradictoire, font état de 29 CREP restant à actualiser en raison de difficultés d'accès au logement et de 12 CREP donnant lieu à travaux.

En ce qui concerne les autres diagnostics, gaz et électricité, diagnostic de performance énergétique (DPE), ils sont établis et transmis avec le contrat de bail.

L'office s'est doté en fin d'année 2018 d'une base de données dynamique alimentée directement par les diagnostiqueurs qui devrait à terme résoudre les problèmes de fin de validité des diagnostics et faciliter le travail des agences. Cette mise en place ne doit toutefois pas faire obstacle à la mise en place d'un contrôle interne.

4.6.4 La régie

L'office dispose d'une régie par territoire dont les effectifs ont été réduits au fur et à mesure des départs (16 ouvriers dans l'organigramme au 31/12/2018 contre 28 lors du précédent contrôle). Les activités de cette régie concernent des travaux en parties communes ou des travaux de remise en état de logement avant relocation. Les coûts de la régie ne sont pas répercutés sur les locataires.

L'activité de la régie se heurte à la problématique amiante, les ouvriers ne disposant pas d'habilitation en la matière.

Les effectifs semblent avoir atteint aujourd'hui un seuil en deçà duquel la régie ne pourra plus fonctionner de manière satisfaisante. Son devenir doit s'inscrire dans une stratégie formalisée.

4.6.5 L'accessibilité

Elle n'est pas clairement identifiée en tant que problématique dans la politique patrimoniale.

Toutefois, dans le cadre de la stratégie « sénior » qui constitue l'un des axes du projet « LMH 2020 », un recensement des bâtiments selon leur niveau d'accessibilité pour les personnes âgées et/ou les personnes à mobilité réduite (PMR) est prévu.

L'accessibilité est examinée à l'occasion des opérations de réhabilitation et prise en compte dès lors qu'elle ne nécessite pas d'aménagements sur le domaine public. Le niveau de dégrèvement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) (environ 20 %), laisse toutefois penser que ces adaptations ne constituent pas la règle.

L'adaptation des logements dépend depuis 2015 de chaque territoire pour un montant global de 820 000 euros en moyenne annuelle sur la période de contrôle soit environ 180 logements par an.

Les travaux interviennent sur demande des locataires. Sous réserve d'assujettissement à la TFPB, d'absence de sous-occupation, et d'accessibilité des parties communes, l'office prend en charge, sur production d'un certificat médical, un diagnostic d'adaptabilité du logement et les travaux y afférents.

Si le logement est sous-occupé, le locataire est invité à faire une demande de mutation interne ; dans le cas où le logement n'est pas assujéti à la TFPB, le locataire est invité à se rapprocher de l'APAHM (association d'aide aux personnes âgées ou à handicap moteur) pour mobiliser des financements et faire procéder aux travaux lui-même. Enfin, dans l'hypothèse où les parties communes ne sont pas accessibles, un examen au cas par cas est effectué.

Les adaptations des parties communes peuvent intervenir sur sollicitation d'un occupant en situation de handicap : rampe d'accès, motorisation de la porte d'entrée de la résidence. Elles sont anecdotiques.

La stratégie « sénior » de l'office est aujourd'hui axée plutôt sur les programmes neufs dans lesquels un quota de logements est adapté de manière personnalisée en fonction des demandes émises et non satisfaites par les locataires en place. L'office travaille également sur des expérimentations visant à coupler des services au logement. On peut citer sa participation financière pour dix ménages, au service d'accompagnement médico-social pour personne en perte d'autonomie à domicile (SAMPAD), dont les coûts liés aux services sont pris en charge via la mutualisation d'une partie des aides personnalisées à l'autonomie (APA) des ménages dépendants concernés. L'office est également partie prenante aux opérations « Octave », expérimentées par la MEL (16 logements sur 72) qui proposent un couple logement/services à prix accessible.

Selon des données fournies, 1 313 logements sont adaptés spécifiquement pour des seniors. Ce chiffre a vocation à être affiné avec la mise en place du BIM.

4.7 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le nombre de ventes sur la période de contrôle est limité, 316 logements entre 2013 et 2018.

C'est cependant un objectif qui conditionne une partie de la rémunération variable de la DG depuis 2018.

Le « plan vente » transmis dans le cadre de la future CUS a non seulement élargi le nombre de résidences mises en vente mais également relevé la part de vente autorisée dans les résidences collectives, passant de 30 à 49 % (voire 100 % pour quelques programmes). Il n'a cependant pas été validé en l'état et a fortement été réduit.

La cible initialement fixée à 9 millions d'euros de produits de cessions par an a ainsi été revue à 7 millions d'euros.

La vente contribue au parcours résidentiel. Sur la période 2014-2018, 64 % des ventes ont été effectuées au profit d'un locataire du parc social, qui bénéficie par ailleurs d'une politique tarifaire préférentielle :

- Réduction de 5 % pour les locataires du parc HLM ;
- Réduction de 10 % pour les locataires de l'office ;
- Une décote supplémentaire pour les locataires occupants en fonction de leur ancienneté. Ces derniers représentent 16 % des acquéreurs sur la période.
- Le prix moyen d'un logement vendu sur la période de contrôle est de 114 000 euros, il est de 102 000 euros pour l'occupant et 110 000 euros pour les autres locataires du parc LMH.

4.8 AUTRES ACTIVITES

4.8.1 Résidences et foyers

L'office dispose de 2 432 équivalents logements constitués pour une large part par des résidences étudiantes. Ces foyers/résidences sont identifiés dans le PSP et font l'objet d'orientation de gestion. Deux tiers des logements sont traités en gestion courante. Les travaux de maintenance renforcée planifiés dans le PSP ont été réalisés.

Concernant les opérations de réhabilitation de foyers, elles sont inscrites dans la programmation avec un statut particulier. En effet, les études sont conditionnées à un accord des gestionnaires sur la nature des travaux et sur un niveau d'augmentation de la redevance, matérialisé par un avenant à la convention de gestion.

Au titre du « plan Campus », 1 095 logements ont été livrés sur la période 2014-2018 répartis en 4 résidences à Roubaix et Villeneuve d'Ascq.

4.8.2 L'accession

L'office ne s'est engagé dans la production de logements en accession qu'à partir de 2014. Les premières ventes ont été réalisées en 2016. Le montant moyen observé est de l'ordre de 180 000 euros et la majorité des acquéreurs ne sont pas issus du parc social. Cinq opérations ont été livrées à fin 2018, représentant 88 logements.

Sur le plan financier, les marges constatées sur ces premières opérations sont modestes (5,3 % en moyenne – source tableau IATA) et très variables selon les programmes. Dans le cadre de la convention financière conclue avec la MEL, l'office prévoit néanmoins de développer cette activité. Il s'agit notamment de diversifier son offre de logement. Cette stratégie est à mettre en œuvre avec précaution, compte tenu des fortes disparités observées dans les marges réalisées et de la faible antériorité de l'office dans ce domaine.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de l'office pour les exercices 2013 à 2018. Cette analyse financière a pu s'appuyer sur une comptabilité générale et une comptabilité de programmes bien tenues.

Au-delà de cette appréciation générale, certaines imputations comptables devront être revues conformément aux principes inscrits dans l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015, afin de donner une image plus réaliste des charges de fonctionnement de l'office. De même, le renseignement de certains états réglementaires dans la plateforme Harmonia devra être fiabilisé. Enfin, l'office devra également enrichir son annexe littéraire sur certains points.

L'office devra isoler les créances appelées non exigibles, en particulier le quittance du mois de décembre. Il pourra ainsi renseigner de manière complète et détaillée l'annexe des états réglementaires relative à la ventilation des comptes clients, qui est déterminante pour analyser la structure et l'évolution des créances locatives.

Dans cette annexe, le détail des sommes comptabilisées en compte 416 « Locataires douteux ou litigieux » comporte également des montants comptabilisés en compte 411 « Locataires et organismes payeurs de l'APL ». L'office procède ainsi pour présenter l'intégralité des créances faisant l'objet d'une dépréciation. Mais ce choix génère des incohérences avec le bilan. Il convient donc qu'à l'avenir seules les créances enregistrées au compte 416 soient détaillées dans ce tableau.

Les indemnités d'occupation appelées auprès des occupants sans droit ni titre, notamment en cas de résiliation de bail, devront être comptabilisées dans un compte spécifique 7048 comme le précisent les commentaires des comptes applicables aux organismes HLM¹⁷.

Le tableau des mouvements des stocks d'immeubles consultable dans Harmonia présente des incohérences dues à des défaillances dans le transfert des données entre le logiciel Salvia et la plateforme Harmonia.

Dans l'état récapitulatif des emprunts, les prêts consacrés à l'activité d'accession (12,9 millions d'euros en 2018) devront être classés en catégorie 4 « Financement des stocks immobiliers » et non en « gestion de prêts ».

L'annexe littéraire relative aux règles et méthodes comptables devra être détaillée sur les points suivants :

- Plan d'amortissement des immobilisations : l'office présente la grille de décomposition des immobilisations par composants préconisée par l'Autorité des Normes Comptables (ANC)¹⁸ à partir des analyses du Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB) sans préciser les durées d'amortissement retenues pour chaque composant. Cette grille prévoit en effet une marge de +/- 20 % par rapport à la durée indicative d'amortissement de chaque type de composant. Or l'annexe littéraire se borne à rappeler l'existence de ces marges sans indiquer si elles sont appliquées ou non.

¹⁷ Avis du 4 novembre 2015 de publication du titre II (commentaires des comptes) des instructions comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré – NOR ETL1525830V – publié au bulletin officiel du ministère du Logement, de l'Egalité des Territoires et de la Ruralité du 25 novembre 2015

¹⁸ Règlement n°2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social

Par ailleurs, l'office pourrait opportunément adopter un rythme d'amortissement plus rapide pour les programmes acquis-améliorés, dont la durée de vie est plus courte que celle des programmes neufs.

- Comptabilisation de la production immobilisée¹⁹ : l'office indique que les coûts internes de maîtrise d'ouvrage sont immobilisés à hauteur de 3,5 % du prix de revient des opérations dans la limite du coût réel du service. Cette information devra être complétée sur le traitement des opérations réalisées en VEFA, pour lesquelles l'office applique depuis 2018 un taux de 2 %. L'office devra également rappeler que le prix de revient pris en compte dans ce calcul n'intègre pas le coût du foncier.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de l'office. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel. La rentabilité représente la trésorerie que l'office constitue au cours d'un exercice donné et qu'elle pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- De présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de l'office ;
- D'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- De présenter ses perspectives financières à moyen terme.

5.2.1 Performance d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités (cf. §5.2.1.1) les charges réelles d'exploitation²⁰ (cf. §5.2.1.2) et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

Dans le cas de l'office, l'EBE est marqué par un niveau de recettes locatives relativement bas, avant même l'application de la réduction de loyer de solidarité (RLS). La baisse des charges de personnel engagée en 2017 et la maîtrise des frais généraux permettent toutefois de le maintenir à un niveau satisfaisant rapporté au chiffre d'affaires de l'office. Malgré la RLS appliquée à partir de 2018, il ne s'est réduit que de 0,6 % entre 2017 et 2018.

¹⁹ Il s'agit de l'immobilisation des coûts internes de maîtrise d'ouvrage (conduite d'opération et autres tâches effectuées par l'organisme en sa qualité de maître d'ouvrage)

²⁰ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

Evolution de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	124 287,66	99,94%	126 860,92	99,56%	129 482,11	99,98%	131 269,30	99,45%	134 175,48	100,27%	128 766,69	99,89%
Écart de récupération de charges	- 1 962,17	1,58%	- 1 626,18	1,28%	- 1 978,81	1,53%	- 2 060,45	1,56%	- 2 079,75	1,55%	- 2 398,37	- 1,86%
Produits des activités annexes	2 037,23	1,64%	2 191,16	1,72%	2 002,11	1,55%	2 791,11	2,11%	1 722,04	1,29%	2 533,90	1,97%
Chiffre d'affaires	124 362,72	100,00%	127 425,90	100,00%	129 505,42	100,00%	131 999,97	100,00%	133 817,76	100,00%	128 902,22	100,00%
Ventes d'immeubles	1 169,35		2 669,41		6,96		2 295,70		4 129,27		4 147,03	
Production stockée	257,01		588,06		3 161,89		5 157,94		- 749,06		- 754,99	
Coûts promotion immobilière	- 1 789,57		- 4 281,07		- 3 161,89		- 7 006,32		- 2 813,69		- 2 780,49	
Marge sur activité de promotion	- 363,20		- 1 023,59		6,96		447,32		566,51		611,55	
Production immobilisée	192,32		729,77		336,01		- 169,76		- 29,87		- 137,63	
Produit des activités	124 191,85		127 132,08		129 848,39		132 277,53		134 354,41		129 376,15	
Coût personnel (hors régie)	- 24 756,57	19,91%	- 24 817,07	19,48%	- 25 794,59	19,92%	- 26 182,96	19,84%	- 26 063,93	19,48%	- 24 137,22	18,73%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 9 886,13	7,95%	- 10 508,61	8,25%	- 10 904,39	8,42%	- 11 479,52	8,70%	- 10 632,01	7,95%	- 9 746,88	7,56%
Coût de gestion	- 34 642,70	27,86%	- 35 325,68	27,72%	- 36 698,98	28,34%	- 37 662,47	28,53%	- 36 695,93	27,42%	- 33 884,10	26,29%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 18 119,77	14,57%	- 19 595,46	15,38%	- 19 391,27	14,97%	- 20 243,84	15,34%	- 23 334,18	17,44%	- 22 283,90	17,29%
Cotisation CGLLS					- 928,56	0,72%	- 274,17	0,21%	- 511,88	0,38%	- 1 752,01	1,36%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 11 701,05	9,41%	- 11 735,07	9,21%	- 12 412,17	9,58%	- 13 172,13	9,98%	- 12 993,16	9,71%	- 12 747,31	9,89%
<i>Valeurs de référence</i>		9,94%		9,86%		10,06%		10,03%		10,14%		
Créances irrécouvrables	- 3 200,84	2,32%	- 2 478,19	1,64%	- 1 893,29	1,18%	- 1 941,97	1,09%	- 2 624,16	1,28%	- 3 091,63	2,40%
Lissage RLS (à/c de 2018)											2 079,97	- 1,61%
Excédent brut d'exploitation	56 527,48	45,45%	57 997,68	45,51%	58 524,13	45,19%	58 982,95	44,68%	58 195,10	43,49%	57 697,16	44,76%
<i>Valeurs de référence</i>		49,17%		47,32%		47,53%		47,59%		47,13%		45,66%

Source : Etats réglementaires

5.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités

Le produit des activités est presque exclusivement constitué des loyers, qui sont plus faibles que les médianes nationales. Afin d'optimiser les recettes locatives, l'office applique depuis 2016 une politique d'augmentation des loyers à la relocation. Conjuguée à la croissance du patrimoine, elle est la principale cause de la progression des loyers observée jusqu'à la mise en œuvre de la RLS en 2018.

L'office se caractérise par un niveau de recettes locatives peu élevé par rapport aux référents nationaux. En 2017, elles représentaient 3 860 euros par logement pour une médiane nationale de 4 430 euros, soit un écart de près de 15 %. Cette situation a pour origines la structure de financement de son parc, dans laquelle les financements antérieurs à 1980 sont plus représentés, et une politique historique de modération des augmentations annuelles de loyer : jusqu'en 2013, elles étaient presque systématiquement inférieures à la progression de l'indice de référence des loyers (IRL).

Les recettes locatives ont progressé de 5,8 % entre 2014 et 2017 avant de se contracter de 4 % en 2018 sous l'effet de la RLS.

Les deux principaux facteurs de hausse des loyers sont la croissance du patrimoine (+5,4 % entre 2014 et 2018) et la politique d'augmentation des loyers à la relocation. Appliquée depuis juillet 2016, elle a un impact croissant sur les produits locatifs dans la mesure où les augmentations liées aux attributions d'une année se cumulent avec celles consécutives aux attributions des exercices précédents. Les produits supplémentaires qui en sont issus se sont respectivement élevés à 144 000 euros en 2016, 1 million d'euros en 2017 et 1,9 million d'euros en 2018. Lorsque cette mesure a été approuvée en 2016, l'office prévoyait un supplément de recettes annuel de 4,5 millions d'euros après 5 années de mise en œuvre. Malgré cette mesure, la marge entre la masse des loyers plafonds et la masse des loyers pratiqués s'établit à 10 % au 1^{er} janvier 2019, soit 13,1 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'effet des révisions annuelles de loyers est plus limité, compte tenu de la faible progression de l'IRL depuis 2014 et du gel des loyers appliqué en 2018. De même, les augmentations de loyers après réhabilitation ne contribuent que de façon marginale à la progression des loyers observée à l'échelle de l'ensemble du parc de l'office.

Après avoir fortement augmenté jusqu'en 2016, la vacance s'est stabilisée à un niveau élevé depuis 2017 (cf.§3.4). Elle a donc pesé sur l'évolution des produits locatifs au cours de la période observée. Le coût total de la vacance s'élève ainsi à 10,4 millions d'euros en 2018 (source DIS), dont 7,8 millions d'euros dus à la vacance des logements et 2,6 millions d'euros liés au reste du patrimoine, en particulier les stationnements et locaux professionnels. Il représente 8,1 % des loyers en 2018, contre 6,5 % en 2013.

En 2018, la RLS en contrepartie de la baisse de l'APL s'est traduite pour l'office par une perte brute de produits locatifs de 7,8 millions d'euros (cf. déclaration DIS mais à vérifier dans la balance avec le compte 709 spécifique RLS). Cette perte est atténuée par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS. Il a pour objet d'uniformiser les effets de la RLS sur les organismes HLM en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux de locataires bénéficiaires de l'APL. Les organismes dans lesquels la part des locataires bénéficiaires est inférieure à la moyenne nationale se voient ainsi appliquer une majoration de la cotisation CGLLS et ceux qui sont dans la situation inverse bénéficient d'une réduction. Pour 2018, ce dispositif a été calibré afin que la RLS représente 4,19 % des loyers des logements conventionnés (hors foyers)²¹. Dans le cas de l'office, compte tenu de la proportion élevée de locataires bénéficiaires de l'APL (63,4 % en 2018), le lissage se traduit par une remise de 2 079 970 euros. La perte issue de la RLS est ainsi ramenée à 5,7 millions d'euros.

Décomposition du montant de la RLS appliquée en 2018

Montants en milliers d'euros

	2018
Montant brut	7 831
Péréquation	-2 080
Montant net	5 751

Source : Etats réglementaires

Dans ses perspectives financières, l'office prend en compte la montée en puissance de la RLS. Le montant prévisionnel net de la RLS s'élève ainsi à 10,5 millions d'euros. Il apparaît surestimé car il est inchangé par rapport à la précédente version de l'étude prévisionnelle, établie sur la base d'une RLS de 1,5 milliard d'euros à l'échelle nationale.

L'office ne s'est engagé dans la production de logements en accession qu'à partir de 2014. Les premières ventes ont été réalisées en 2016 ; 5 opérations ont été livrées à fin 2018, représentant 88 logements. Les marges constatées sur ces premières opérations sont modestes (5,3 % en moyenne) et très variables selon les programmes. Dans le cadre de la convention financière conclue avec la MEL, l'office prévoit néanmoins de développer cette activité. Cette stratégie est à mettre en œuvre avec précaution, compte tenu des fortes disparités observées dans les marges réalisées et de la faible antériorité de l'office dans ce domaine.

5.2.1.2 Les charges d'exploitation : du produit des activités à l'excédent brut d'exploitation

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance du patrimoine et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

5.2.1.2.1 Analyse des coûts de gestion

Au regard du contexte d'intervention de l'office, les coûts de gestion sont maîtrisés sur l'ensemble de la période 2014-2018. Rapporté au nombre de logements, leur montant est sensiblement inférieur à la médiane des organismes de taille comparable, comme le montre le tableau ci-dessous. En revanche, compte tenu du niveau

²¹ Article L.452-4 (II) du code de la construction et de l'habitation et arrêté du 4 juin 2018.

des loyers, ces charges de structure ont jusqu'en 2017 mobilisé une part plus importante de ceux-ci et ainsi pesé plus fortement sur la marge d'exploitation de l'office. Amorcée en 2016, leur réduction s'est fortement accélérée en 2018. Dans la convention d'objectifs et de moyens conclue avec la MEL, l'office s'est engagé à maintenir dans un premier temps cette tendance puis à stabiliser le niveau des coûts de gestion²².

Evolution des coûts de gestion et de leurs composantes					
<i>Montants en milliers d'euros</i>					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Coûts de personnel	24 817	25 795	26 183	26 064	24 204
Autres charges externes	10 509	10 904	11 480	10 632	9 747
Coût de gestion locatif normalisé	35 326	36 699	37 662	36 696	33 951
Nombre de logements et équivalent logement gérés	32 715	33 675	34 507	34 773	35 032
Coût de gestion locatif normalisé par logement géré (en €)	1 080 €	1 090 €	1 091 €	1 055 €	969 €
<i>Médiane des organismes de plus de 20 000 logements</i>	1 168 €	1 114 €	1 128 €	1 153 €	1 145 €
Loyers (5)	126 861	129 482	131 269	134 175	128 767
Coût de gestion locatif normalisé / Loyers	27,8%	28,6%	28,8%	27,7%	25,9%
<i>Médiane des organismes de plus de 20 000 logements</i>	25,6%	24,3%	24,1%	25,2%	25,9%

Source : Etats réglementaires

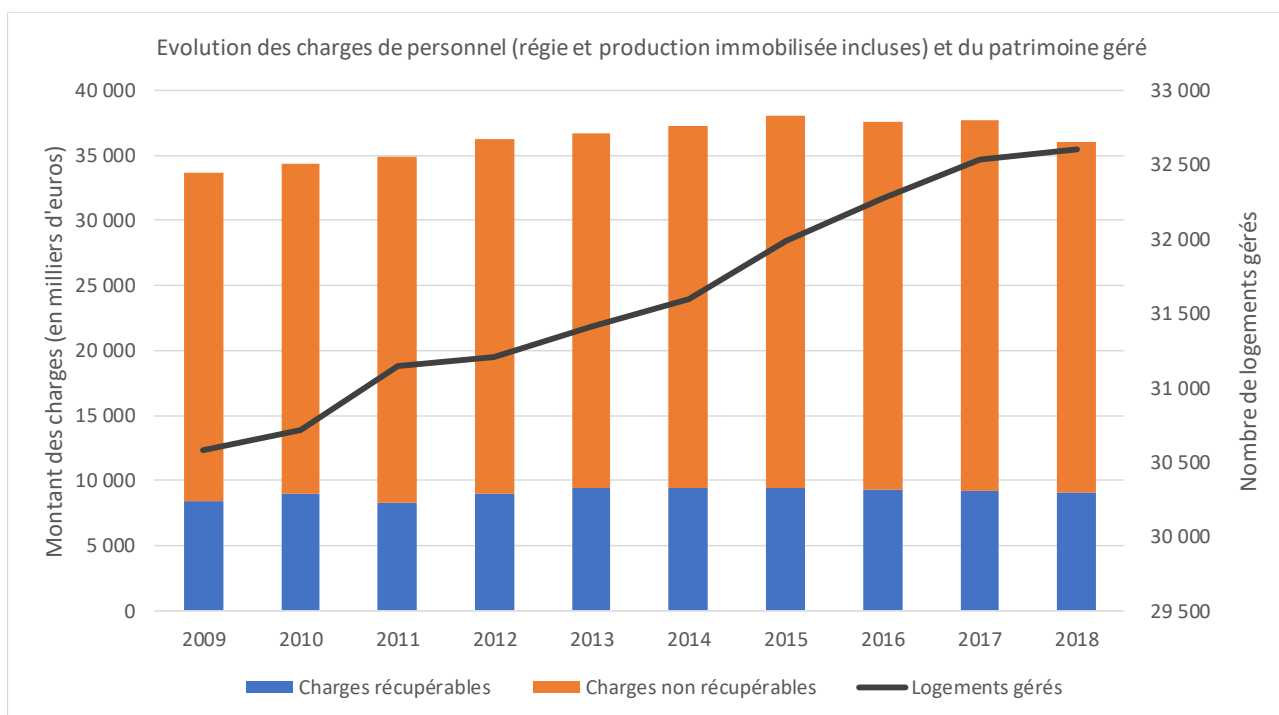
5.2.1.2.1.1 Charges de personnel

Les charges de personnel récupérables constituent 71 % des coûts de gestion en 2018. Elles pèsent historiquement fortement sur la rentabilité de l'office : elles représentent encore 18,5 % des loyers en 2018, pour une médiane des organismes de plus de 20 000 logements de 17 %. Cette situation a pour origine le faible niveau des loyers mais aussi l'organisation issue de la fusion des 3 offices de Lille, Roubaix et Tourcoing en 2006. Après une longue phase de consolidation de cette fusion, l'office a engagé à partir de 2015 une politique de maîtrise de ses charges de personnel, afin de décorrélérer leur évolution de celle de son patrimoine (cf. graphique ci-dessous). Elle s'est d'abord traduite par une stabilisation puis par une réduction importante en 2018, concomitante à la baisse des effectifs. Cette réduction fait suite au choix de geler temporairement les recrutements pour compenser en partie les pertes de recettes liées à la RLS. Les charges de personnel non récupérables par logement géré ont ainsi retrouvé en 2018 leur niveau de 2009 (826 euros).

Non prises en compte dans le calcul des coûts de gestion, les charges de personnel récupérables ont globalement suivi la même évolution.

²² Le coût de gestion locatif normalisé représente l'ensemble des charges de fonctionnement (frais de personnel et autres charges externes) à l'exception :

- des charges de personnel récupérables auprès des locataires ;
- des charges de personnel en régie ;
- des coûts internes de maîtrise d'ouvrage (incorporés au coût de production des immobilisations locatives) ;
- des coûts de production de l'accession ;
- de l'insuffisance de récupération des charges locatives (liée à la vacance) ;
- des dépenses de maintenance (y compris le compte 611 « Sous-traitance générale ») ;
- des charges de mutualisation et des cotisations CGLLS.



Evolution des Equivalents Temps Plein (ETP)										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ETP au 31/12	802	800	811	834	824	801	802	797	782	742

Source : *Etats réglementaires*

La convention conclue entre l'office et la MEL insiste sur la poursuite de la maîtrise des charges de personnel non récupérables, dans une logique de préservation de la marge d'exploitation de l'office. Leur stabilité (hors inflation) constitue l'un des indicateurs cibles qui conditionne le versement de la subvention d'exploitation prévue dans cette convention.

5.2.1.2.1.2 Frais généraux

Les frais généraux ont connu la même évolution que les charges de personnel et font l'objet de la même attention dans le cadre de la convention entre l'office et la MEL. Contrairement aux charges de personnel, leur niveau rapporté aux loyers est proche de celui des organismes de taille comparable.

Il faut toutefois signaler que les charges liées aux emprunts mobilisés pour la construction de l'actuel siège de l'office, bien que non prises en compte dans le calcul des frais généraux, pèsent significativement sur sa rentabilité.

Mis en service en 2015, ce bâtiment est implanté sur la zone de l'Union, à cheval entre Roubaix et Tourcoing. Il s'agit d'une des premières constructions réalisées dans cet écoquartier d'environ 80 ha, issu d'une friche industrielle et urbaine. Il accueille 262 des 742 collaborateurs de l'office. Son coût total s'élève à 37 millions d'euros. La construction du bâtiment principal, d'une surface de 10 300 m² dont 3 600 m² de bureaux, a mobilisé 27 millions d'euros. La gouvernance en place lors de la validation du projet a justifié ce prix de revient élevé par sa volonté de réaliser un projet ambitieux et en phase avec la requalification d'une zone

stratégique pour la reconversion des villes de Roubaix et Tourcoing, conçue comme un outil de rééquilibrage du développement à l'échelle de la Métropole Lilloise. Le solde, soit 10 millions d'euros, correspond à la construction d'un parking silo de 226 places.

Le coût du parking silo adossé au siège social de LMH apparaît disproportionné au regard des standards habituels.

Son montant atteint 44 000 euros par place, ce qui est très largement supérieur aux ratios habituellement constatés pour des équipements comparables. Il est justifié par les contraintes techniques imposées par l'aménageur, en particulier l'intégration de capacités complémentaires qui auraient été louées aux preneurs des parcelles voisines, le traitement du bâtiment en volume isolé et le choix de le rendre transformable à terme en bureaux afin de renforcer la dimension d'écoquartier de la zone de l'Union. A ce jour, aucun projet de transformation n'est envisagé, faute de besoin identifié. Une telle opération nécessiterait en tout état de cause d'importants travaux complémentaires, dégradant encore son équilibre économique.

La construction de l'ensemble a été financée quasi exclusivement par emprunt, dont le capital restant dû représente 31,2 millions d'euros fin 2018. Le montant des annuités versées en 2018 s'élève à 2,05 millions d'euros. Ces annuités ne sont pas prises en compte dans les coûts de gestion, à la différence d'un loyer. Elles peuvent toutefois y être assimilées dans le cas d'espèce, compte tenu de la charge qu'elles représentent annuellement.

La construction de ce bâtiment a certes mis fin à la dispersion des services du siège sur les trois villes de Lille, Roubaix et Tourcoing, qui était à l'origine de difficultés d'organisation et de surcoûts. Conjuguée à la performance thermique du nouveau bâtiment et aux faibles besoins en maintenance dans les premières années suivant sa mise en service, cette rationalisation des implantations a permis de réduire fortement les dépenses d'exploitation du siège. Dans une étude récente, elles ont été chiffrées à 447 000 euros en moyenne annuelle sur les 3 premières années de fonctionnement du bâtiment (2016-2018), soit une économie de près de 50 %.

Au même titre que ces économies de fonctionnement, la vente des bâtiments occupés auparavant par les services du siège avait pour objet d'améliorer le bilan de l'opération. 9,4 millions d'euros étaient ainsi attendus de la cession de 4 bâtiments, dont 5,5 millions d'euros issus de l'ancien siège implanté à Lille. Seules cette vente et celle d'un autre immeuble ont pu être concrétisées à ce stade, pour un montant total de 6,4 millions d'euros. Les 2 autres cessions initialement envisagées apparaissent beaucoup plus incertaines voire ont été définitivement abandonnées.

En conclusion, compte tenu du coût initial des travaux et de la non-réalisation de certaines des ventes prévues en contrepartie, cette opération pèse directement sur l'exploitation de l'office, malgré les économies qu'elle a permises en matière d'exploitation. En validant en 2011 un programme aussi ambitieux, la gouvernance de l'époque a souhaité privilégier le rôle d'aménageur de l'office en mobilisant ses moyens au service d'une opération de requalification urbaine.

5.2.1.2.2 Maintenance du patrimoine

Détaillées au paragraphe 5.1.4, les charges de maintenance (comptabilisées au compte de résultat) sont inférieures au niveau moyen observé dans le parc HLM (598 euros par logement sur la période 2013-2017, pour une moyenne nationale de 634 euros).

Elles sont toutefois compensées par un recours important à l'investissement. Elles ont par ailleurs sensiblement augmenté en 2017 sans que cela traduise un changement de pratique de la part de l'office. Cette augmentation résulte en effet du reclassement en charges de maintenance des diagnostics avant travaux, portant

principalement sur l'amiante. Enfin, ramenées aux loyers, les charges de maintenance sont à l'inverse supérieures à celles observées à l'échelle nationale (17,4 % des loyers en 2017, pour une médiane nationale de 14,3 %). En raison du niveau inférieur des loyers pratiqués par l'office, elles pèsent ainsi plus fortement sur ses marges d'exploitation.

5.2.1.2.3 Les autres charges d'exploitation

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est la principale des autres charges d'exploitation entrant dans le calcul de l'EBE. Les pertes pour créances irrécouvrables constituent l'autre poste significatif de charges.

5.2.1.2.3.1 *Taxe foncière sur les propriétés bâties*

La charge de TFPB est très nettement inférieure aux référents nationaux, ce qui a un effet favorable sur l'EBE. En 2017, elle s'élève à 373 euros par logement pour une médiane nationale de 472 euros. Cette situation s'explique par la très nette sur-représentation des logements situés en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) (66 % au 1^{er} janvier 2018 pour une moyenne nationale de 30 %). Pour ces logements, l'office bénéficie d'un abattement de 30 % appliqué à sa base d'imposition, en vertu de l'article 1388 bis du code général des impôts (CGI). Le montant annuel de cet abattement est de 2,3 millions d'euros sur la période 2016-2018. En contrepartie de celui-ci et comme le prévoit le CGI, l'office s'est engagé à mener des actions d'amélioration de la qualité du service rendu aux locataires dans une convention annexée au contrat de ville. Le coût des actions valorisées à ce titre représente en moyenne 4,3 millions d'euros sur la même période.

Cette charge de TFPB ne prend pas en compte les dégrèvements obtenus pour les dépenses engagées pour l'accessibilité et l'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap, qui sont entièrement déductibles²³, ni ceux accordés en contrepartie de travaux d'économie d'énergie (dégrèvement égal au quart des dépenses engagées nettes des subventions)²⁴.

5.2.1.2.3.2 *Pertes sur créances irrécouvrables*

Les montants de créances locatives passés en pertes s'élèvent à 2,5 millions d'euros en moyenne annuelle sur la période 2013-2018, soit 1,5 % du quittance. Ces volumes sont cohérents avec le taux de recouvrement observé (98,3 %).

5.2.2 Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute et à l'autofinancement net

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation mesurée par l'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financier et exceptionnel.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute complète l'EBE avec les résultats financier et exceptionnel hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est le principal indicateur de rentabilité.

²³ Article 1391C du code général des impôts

²⁴ Article 1391 E du code général des impôts

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

5.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

Evolution de la capacité d'autofinancement												
Montants en milliers d'euros												
Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X Excédent brut d'exploitation	56 527,48		57 997,68		58 524,13		58 982,95		58 195,10		57 832,97	
X Autres charges d'exploitation					0,00		- 161,89				0,00	
X Autres produits d'exploitation	945,38		1 898,37		1 554,60		867,73		1 807,52		1 664,73	
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 35 831,71	28,81%	- 36 563,19	28,69%	- 38 801,16	29,96%	- 40 091,98	30,37%	- 40 012,42	29,90%	- 41 187,06	- 31,95%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 1 701,15	1,37%	- 1 949,66	1,53%	- 2 908,13	2,25%	- 3 250,47	2,46%	- 3 221,19	2,41%	- 3 286,57	- 2,55%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 8 369,93	6,73%	- 12 409,82	9,74%	- 9 483,32	7,32%	- 9 176,04	6,95%	- 6 725,56	5,03%	- 10 271,34	- 7,97%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	6 528,11	5,25%	8 764,11	6,88%	9 558,13	7,38%	5 468,96	4,14%	12 125,46	9,06%	7 210,50	5,59%
Résultat d'exploitation	18 098,19	14,81%	17 737,49	14,22%	18 444,24	14,53%	12 639,27	9,96%	22 168,91	17,25%	11 963,24	9,28%
Valeurs de référence		20,59%		18,77%		18,32%		16,56%		16,21%		
X Produits financiers divers	501,83		415,12		432,47		1 048,07		924,46		879,92	
Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Produits financiers	501,83	0,40%	415,12	0,33%	432,47	0,33%	1 048,07	0,79%	924,46	0,69%	879,92	0,68%
X Intérêts sur financements locatifs	- 18 320,74		- 15 727,44		- 14 813,45		- 13 916,89		- 13 847,85		- 13 851,32	
Autres charges d'intérêt	- 48,06	0,04%	- 2,70	0,00%	- 0,48	0,00%	- 323,19	0,24%	- 157,70	0,12%	- 192,91	- 0,15%
Charges d'intérêts	- 18 368,79		- 15 730,14		- 14 813,92		- 14 240,08		- 14 005,55		- 14 044,23	
X Autres charges financières	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Charges financières	- 18 368,79	14,77%	- 15 730,14	12,34%	- 14 813,92	11,44%	- 14 240,08	10,72%	- 14 005,55	10,47%	- 14 044,23	- 10,90%
Résultat financier	- 17 866,97	14,57%	- 15 315,02	12,02%	- 14 381,45	11,10%	- 13 192,01	9,99%	- 13 081,09	9,78%	- 13 164,31	- 10,21%
Valeurs de référence		14,72%		11,97%		10,95%		9,89%		9,25%		
Résultat courant	551,46	0,44%	2 806,28	2,20%	4 430,18	3,42%	- 44,51	- 0,03%	10 002,96	7,48%	- 1 201,08	- 0,93%
Valeurs de référence		4,91%		6,25%		6,81%		6,51%		6,73%		
Subventions d'investissement	7 583,65	6,10%	11 615,89	9,12%	7 683,76	5,93%	7 731,31	5,86%	7 447,34	5,57%	14 957,64	11,60%
Cessions d'actifs immobilisés	7 805,15	6,28%	5 953,69	4,67%	11 791,05	9,10%	8 181,43	6,20%	6 863,61	5,13%	8 282,90	6,43%
VNC des immobilisations sorties	- 2 966,78	2,39%	- 3 855,87	3,03%	- 3 964,89	3,06%	- 2 233,76	1,69%	- 1 910,60	1,43%	- 7 919,89	- 6,14%
X Autres produits et charges exceptionnels	312,71		1 586,64		- 625,00		2 690,95		670,47		1 128,24	
Dotations et reprises exceptionnelles	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Résultat exceptionnel	12 414,49	9,98%	14 916,53	11,71%	14 617,53	11,29%	15 861,70	12,02%	12 149,69	9,08%	16 448,88	12,76%
Valeurs de référence		5,81%		6,46%		6,88%		7,24%		7,16%		
Résultat net avant impôt	12 965,95	10,43%	17 722,81	13,91%	19 047,71	14,71%	15 817,19	11,98%	22 152,65	16,55%	15 247,81	11,83%
X Impôt sur les bénéfices							0,00		0,00		0,00	
Résultat net comptable	12 965,95	10,43%	17 722,81	13,91%	19 047,71	14,71%	15 817,19	11,98%	22 152,65	16,55%	15 247,81	11,83%
Valeurs de référence		11,41%		13,41%		14,69%		14,87%		15,39%		
Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	135,83	
CAF courante	39 152,13	31,48%	44 168,61	34,66%	45 265,28	34,95%	45 771,91	34,68%	46 154,77	34,49%	45 646,38	35,41%
Valeurs de référence		33,41%		35,82%		36,92%		37,53%		38,30%		
CAF brute	39 918,61	32,10%	46 167,67	36,23%	45 172,27	34,88%	49 187,74	37,26%	47 592,00	35,56%	47 461,63	36,82%
Valeurs de référence		35,85%		37,68%		38,79%		39,21%		39,54%		

Source : *Etats réglementaires*

Sur la période 2013-2018, la CAF brute représente 35,5 % du chiffre d'affaires, soit un niveau satisfaisant bien qu'inférieur aux valeurs nationales. Malgré la RLS, elle se maintient entre 2017 et 2018 en raison de la stabilité de l'EBE et des charges d'intérêts, qui sont ses deux principales composantes.

Les flux exceptionnels réels contribuent peu à la formation de la CAF brute. Ils sont notamment constitués des dégrèvements de TFPB obtenus en contrepartie des travaux d'adaptation des logements et d'économie d'énergie.

Bien qu'il ait augmenté au cours de la période contrôlée et principalement en 2018, le montant de ces dégrèvements ramené à celui de la TFPB acquittée est sensiblement inférieur à celui observé dans des organismes comparables, malgré un haut niveau d'intervention sur le parc (cf. §3.1.4). Un gisement de recettes potentielles semble donc pouvoir être exploité. Cela suppose que l'office optimise son process de repérage des dépenses valorisables. La direction administrative et financière, chargée de la préparation des dossiers adressés à l'administration fiscale, dépend en effet étroitement des services chargés du suivi des opérations (DDP et Territoires) pour identifier les postes éligibles. Ces derniers devront être mieux sensibilisés à l'enjeu financier que représentent ces dégrèvements. Dans sa réponse, l'office précise avoir mis en place un dispositif de pilotage et constaté une amélioration sensible du ratio rapportant les dégrèvements obtenus au montant des travaux réalisés.

Evolution de la TFPB et des dégrèvements						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TFPB nette des abattements	11 701	11 735	12 412	13 172	12 993	12 747
Dégrèvements de TFPB	1 122	1 015	1 262	1 682	1 335	2 489
Dégrèvements de TFPB (en % de la TFPB)	9,6%	8,6%	10,2%	12,8%	10,3%	19,5%

Sources : *Etats réglementaires et balances comptables*

Dans les perspectives financières de l'office, les montants envisagés s'élèvent à 1,7 million d'euros par an jusqu'en 2020 puis 1,3 million d'euros jusqu'en 2025. Ils apparaissent faibles au regard des dégrèvements obtenus en 2018 (près de 2,5 millions d'euros), d'autant plus que les orientations patrimoniales de l'office prévoient une accélération du rythme des réhabilitations.

5.2.2.2 Autofinancement net

L'autofinancement net HLM correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par l'office pour financer ses investissements, en particulier de son niveau de recours à l'emprunt. Son évolution est détaillée ci-dessous²⁵.

Evolution de l'autofinancement net HLM												
Montants en milliers d'euros												
Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	39 918,61	32,10%	46 167,67	36,23%	45 172,27	34,88%	49 187,74	37,26%	47 592,00	35,56%	47 461,25	36,82%
Remboursement des emprunts locatifs	23 968,54	19,27%	30 809,94	24,18%	28 836,71	22,27%	34 807,65	26,37%	36 690,57	20,99%	35 457,74	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	
Autofinancement net HLM	15 950,06	12,83%	15 357,73	12,05%	16 335,56	12,61%	14 380,09	10,89%	10 901,43	8,15%	12 003,51	9,31%
Valeurs de référence		12,19%		11,78%		11,96%		11,59%		11,29%		
Total des produits financiers (compte 76) (b)	501,83		415,12		432,47		1 048,07		924,46		879,92	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	167 322,11		172 170,65		172 549,90		175 677,14		180 713,19		179 468,53	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	39 827,87		40 449,15		41 058,71		39 321,03		40 686,41		44 020,93	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	127 996,07		132 136,62		131 923,66		137 404,18		140 951,24		136 327,52	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		12,46%		11,62%		12,38%		10,47%		7,73%		8,80%
Valeurs de référence		10,40%		10,11%		9,57%		9,35%		9,23%		

Il s'est réduit à partir de 2016 en raison de la progression du remboursement des emprunts locatifs. Pour 2017, son calcul a fait l'objet d'un retraitement par rapport à celui présenté dans les états réglementaires (19,5 millions d'euros). En raison d'incohérences avec l'outil de suivi des financements de l'office, certains remboursements d'emprunts locatifs (8,6 millions d'euros) ont été repris à tort dans la ligne « autres destinations ». Dans le calcul initial, ils n'ont donc pas été déduits de la CAF brute. Le montant réel de l'autofinancement net pour 2017 est ainsi de 10,9 millions d'euros. Rapporté au chiffre d'affaires majoré des produits financiers, le niveau de l'autofinancement net demeure nettement supérieur aux seuils d'alerte réglementaires²⁶.

5.2.3 Structure financière

5.2.3.1 Analyse de la dette

Si l'endettement et les annuités ont progressé, leur niveau demeure largement soutenable pour l'office. Plusieurs réaménagements de dette ont été réalisés au cours de la période, dont le dernier en 2018 dans le cadre des mesures d'accompagnement de la RLS.

²⁵ Le calcul de l'autofinancement net a été retraité pour 2017, en raison d'une erreur d'affectation dans l'état récapitulatif des emprunts. 8,124 millions d'euros de remboursements à échéance étaient initialement inscrits sur la ligne 8 « autres destinations » et ainsi sans impact sur l'autofinancement net. Ils ont été, après échange avec la Direction Administrative et Financière de LMH, inscrits sur les lignes d'opérations locatives (2.21 et 2.22). Ce changement d'affectation a pour effet de réduire l'autofinancement net de 19,5 millions d'euros (montant inscrit dans les états réglementaires) à 11,4 millions d'euros.

²⁶ Fixés à 0 % sur un exercice et à 3 % en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

5.2.3.1.1 Encours de dette et annuités d'emprunts locatifs

Variation de la dette financière et des annuités d'emprunts locatifs						
<i>Montants en milliers d'euros</i>						
Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	628 895,37	654 454,43	708 434,47	778 093,06	776 616,50	772 539,73
Nouveaux emprunts	231 840,65	89 900,00	299 433,55	66 435,11	43 251,44	51 160,14
Remboursement en capital	206 281,58	35 919,97	229 774,97	67 911,67	47 328,21	37 579,12
Endettement clôture	654 454,43	708 434,47	778 093,06	776 616,50	772 539,73	786 120,75
Variation capital restant dû	25 559,07	53 980,04	69 658,59	- 1 476,56	- 4 076,77	13 581,02
Ressources Stables clôture	1 587 564,00	1 696 861,87	1 802 126,02	1 794 663,24	1 840 985,52	1 856 827,11
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,61%	3,18%	3,87%	- 0,08%	- 0,22%	0,73%
<i>Valeurs de référence</i>	3,43%	3,10%	2,10%	2,06%	1,39%	
Remboursement des emprunts locatifs (1)	23 968,54	30 809,94	28 836,71	34 807,65	36 690,57	35 457,74
Charges d'intérêts (2)	18 368,79	15 730,14	14 813,92	14 240,08	14 005,55	14 044,23
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	42 337,34	46 540,07	43 650,63	49 047,73	50 696,12	49 501,97
Loyers de l'exercice	124 287,66	126 860,92	129 482,11	131 269,30	134 175,48	128 766,69
Annuités emprunts locatifs / Loyers	34,06%	36,69%	33,71%	37,36%	37,78%	38,44%
<i>Valeurs de référence</i>	41,55%	40,47%	39,99%	39,81%	39,23%	

Source : États réglementaires

L'encours de dette a progressé de 22,8 % entre 2013 et 2018. L'essentiel de cette croissance a été observé dans la première moitié de cette période, pour les raisons suivantes :

- Le rythme d'investissement a été supérieur entre 2013 et 2015 à celui constaté entre 2016 et 2018. L'office a livré en moyenne annuelle 567 logements neufs et 603 logements réhabilités au cours de la première période. Ces volumes ont été ramenés à 486 logements neufs et 207 logements réhabilités au cours de la seconde période ;
- Le recours à des lignes de trésorerie à partir de 2016 a permis de différer l'encaissement des emprunts ;
- Jusqu'en 2015, l'office comptabilisait à tort ses lignes de trésorerie de la même manière que les emprunts. Cette pratique avait pour effet de majorer artificiellement le montant de la dette, de 5 millions d'euros en 2014 et de 20 millions d'euros en 2015 ;
- En 2017, l'office a privilégié la mobilisation de sa trésorerie pour financer ses opérations. La trésorerie nette a ainsi été réduite de 56,8 millions d'euros fin 2016 à 38,3 millions d'euros fin 2017.

Entre 2013 et 2018, l'office a procédé à 4 réaménagements de dette, dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau suivant.

Réaménagements de dette réalisés entre 2013 et 2018				
Année	2013	2015	2015	2018
Encours réaménagé	179,6 M€	35,7 M€	185,5 M€	156,5 M€
Nature d'affectation	Emprunts locatifs	Siège social	Emprunts locatifs	Emprunts locatifs
Organismes prêteurs	CDC	Autres établissements de crédit	CDC	CDC
Nature du réaménagement	Passage à taux fixe, indexation sur Euribor 3 mois, reprofilage, baisse de marge.	Refinancement (un emprunt), renégociation (deux emprunts) et levée de nantissement	Passage à taux fixe, indexation sur inflation, baisse de taux fixes anciens.	Allongement de 5 ans
Principaux effets	2013-2015 : Baisse des annuités de 17 M€ 2018-2020 : Hausse des annuités de 10 M€	Baisse des annuités de 500 k€ sur 20 ans Échéances annuelles de 1,1 M€ les 5 années suivantes	2015-2019 : Baisse des annuités de 18,8 M€ 2020-2030 : Hausse des annuités de 18,8 M€.	2018-2030 : Baisse des annuités de 31,9 M€ 2031-2047 : Hausse des annuités de 38,5 M€, dont 28,6 M€ pour 2031-2035
Coûts en termes d'annuités	2,9 M€	-	2,1 M€	6,6 M€

Ces réaménagements, combinés à la baisse du taux du livret A (taux de 0,75 % depuis le 1^{er} août 2015), ont permis de limiter la croissance des annuités sur la période et leur poids sur les loyers. Les annuités ont ainsi progressé de 16,9 % entre 2013 et 2018. Elles représentent 38,4 % des loyers en 2018. Bien qu'il se soit rapproché de la médiane nationale, ce ratio reste inférieur à celle-ci.

Bénéfiques à court terme, ces réaménagements se traduisent par le report d'une partie de ces annuités sur le long terme. Celui mis en œuvre en 2013 provoque ainsi une hausse des annuités de 10 millions d'euros entre 2018 et 2020 et celui de 2015 une hausse de 18,8 millions d'euros entre 2020 et 2030. Leur effet est certes compensé par celui du réaménagement conclu en 2018 (-15,3 millions d'euros entre 2019 et 2022 et -31,9 millions d'euros entre 2018 et 2030) mais celui-ci aura à son tour pour conséquence une augmentation significative des annuités au-delà de 2030.

Ces reports d'annuités s'ajoutent aux différés d'amortissement de 20 ans prévus dans le cadre des prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB) auxquels l'office a eu recours de façon modeste, pour des montants de 4,7 millions d'euros pour la période 2016-2018 et de 3,3 millions d'euros pour la deuxième génération de PHBB.

Dans ses perspectives financières, l'office prévoit néanmoins que le ratio annuités locatives / loyers ne dépasse pas 40 % d'ici à 2026. Les aides à l'investissement prévues dans la convention financière conclue avec la MEL (jusqu'à 19 329 euros de subventions en plus des aides de droit commun) se traduisent en effet par une baisse de la part de l'emprunt dans les plans de financement des opérations. Le développement futur serait ainsi financé à 58 % par la dette, contre 68,5 % pour les opérations en cours (source : FSFC 2017). Toutefois, les volumes d'investissement planifiés par l'office sur les 10 années à venir et les niveaux de fonds propres envisagés (environ 16 % pour les réhabilitations comme pour le développement) ont pour effet de dégrader trop fortement sa structure financière (cf. §5.3- Analyse prévisionnelle). Un recours plus important à l'emprunt permettrait de limiter la mobilisation de ses fonds propres et de détendre sa structure financière. Or les niveaux d'annuités actuels et projetés ainsi que l'analyse de la soutenabilité de sa dette montrent que l'office dispose d'une capacité d'endettement complémentaire, malgré les effets différés des réaménagements et des PHBB. Dans sa réponse, LMH maintient cette approche prudentielle compte tenu notamment des difficultés à évaluer sur le long terme les augmentations d'annuités induites par les réaménagements de dette et la souscription d'emprunts avec différé d'amortissement. Toutefois, la diminution des produits prévisionnels de cession (-2,6 millions d'euros par an par rapport aux perspectives initiales) consécutive à la forte réduction du périmètre du plan de vente proposé par LMH après examen par l'Etat et les collectivités territoriales, doit conduire l'office à interroger de nouveau sa stratégie financière, y compris le taux d'emprunt envisagé dans ses investissements.

5.2.3.1.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de l'office.

Encours de la dette financière et capacité de désendettement						
<i>Montants en milliers d'euros</i>						
Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	654 454,43	708 434,47	778 093,06	776 616,50	772 539,73	786 120,75
CAFC	39 152,13	44 168,61	44 168,61	45 265,28	45 265,28	45 771,91
Endettement / CAFC	16,72	16,04	17,62	17,16	17,07	17,17
<i>Valeurs de référence</i>	15,76	15,27	15,69	15,46	15,56	
Trésorerie (2)	30 254,74	30 936,98	57 148,53	56 856,67	38 313,56	41 143,51
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	624 199,69	677 497,49	720 944,52	719 759,83	734 226,17	744 977,24
Endettement net de trésorerie / CAFC	15,81	15,21	15,80	15,55	15,60	16,28
<i>Valeurs de référence</i>	15,43	14,69	15,17	14,73	14,42	
Valeur nette comptable du parc locatif	677 314,01	729 415,36	781 823,90	795 326,21	790 436,45	791 276,79
Amortissement du parc locatif	35 831,71	36 563,19	38 801,16	40 091,98	40 012,42	41 187,06
VNC / Amortissement du parc locatif	18,90	19,95	20,15	19,84	19,75	19,21
<i>Valeurs de référence</i>	24,07	24,29	24,22	23,81	24,15	
Ressources propres	921 441,80	978 284,99	1 024 008,01	1 018 042,50	1 068 458,51	1 083 331,10
Ressources stables	1 587 564,00	1 696 861,87	1 802 126,02	1 794 663,24	1 840 985,52	1 856 827,11
Ressources propres / Ressources stables	58,04%	57,65%	56,82%	56,73%	58,04%	58,34%
<i>Valeurs de référence</i>	59,38%	59,43%	59,91%	59,83%	60,68%	
Actif locatif brut	1 566 863,02	1 670 559,30	1 748 567,77	1 737 235,30	1 793 797,32	1 826 300,85
Transfert subventions au compte de résultat	7 583,65	11 615,89	7 683,76	7 731,31	7 447,34	14 957,64
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	56 527,48	57 997,68	57 997,68	58 524,13	58 524,13	58 982,95
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,09%	4,17%	3,76%	3,81%	3,68%	4,05%
<i>Valeurs de référence</i>	4,17%	3,98%	3,68%	3,77%	3,63%	
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	2,87%	2,31%	1,99%	1,99%	1,81%	
<i>Valeurs de référence</i>	2,89%	2,29%	1,95%	1,69%	1,57%	

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à l'office pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élève à 17 années sur les 5 derniers exercices, ce qui est très satisfaisant. Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Sur les 5 derniers exercices, sa valeur est légèrement inférieure à 20. Cela signifie que le parc de l'office actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 20 ans. La durée de vie comptable théorique des actifs (20 ans) est donc supérieure à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer (17 ans). L'office est donc en capacité de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir à remplacer ces actifs, ce qui traduit une situation saine.

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres²⁷ aux ressources stables²⁸, s'élève à 58,3 % en 2018. Les dettes représentent par conséquent moins de la moitié des ressources stables. L'office peut ainsi en théorie couvrir ses dettes avec ses capitaux propres, ce qui montre que sa situation financière est solide.

²⁷ Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations

²⁸ Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières

5.2.3.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les emplois durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations²⁹.

Bilan fonctionnel										
Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	110 846,30	6,55%	128 570,64	7,21%	156 432,83	8,72%	172 250,02	9,36%	194 402,67	10,47%
Résultat de d'exercice (b)	17 722,81	1,05%	19 047,71	1,07%	15 817,19	0,88%	22 152,65	1,20%	15 111,98	0,81%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	185 475,67	10,96%	186 495,47	10,46%	186 692,08	10,40%	179 659,62	9,76%	162 426,53	8,75%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	314 044,78	18,56%	334 113,82	18,75%	358 942,10	20,00%	374 062,28	20,32%	371 941,17	20,03%
<i>Valeurs de référence</i>		24,20%		24,53%		25,11%		25,38%		0,00%
Provisions pour gros entretien (f)	11 954,21	0,71%	13 805,30	0,77%	8 121,67	0,45%	7 269,35	0,39%	6 631,56	0,36%
Autres provisions pour risques et charges (g)	9 707,72	0,57%	8 444,14	0,47%	9 533,67	0,53%	5 555,77	0,30%	4 107,69	0,22%
Amortissements et dépréciations (h)	642 578,28	37,98%	667 644,75	37,46%	641 445,06	35,74%	681 571,10	37,02%	700 650,68	37,73%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	978 284,99	57,82%	1 024 008,01	57,46%	1 018 042,50	56,73%	1 068 458,51	58,04%	1 083 331,10	58,34%
Dettes financières (j)	713 576,89	42,18%	758 118,02	42,54%	776 620,75	43,27%	772 527,02	41,96%	773 496,01	41,66%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 691 861,87	100,00%	1 782 126,02	100,00%	1 794 663,24	100,00%	1 840 985,52	100,00%	1 856 827,11	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	1 670 559,30	98,74%	1 748 567,77	98,12%	1 737 235,30	96,80%	1 793 797,32	97,44%	1 826 300,85	98,36%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	21 302,57	1,26%	33 558,26	1,88%	57 427,94	3,20%	47 188,21	2,56%	30 526,25	1,64%
Immobilisations financières (n)	9 268,55	0,55%	6 213,11	0,35%	7 093,21	0,40%	6 853,57	0,37%	6 613,05	0,36%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	12 034,03	0,71%	27 345,14	1,53%	50 334,73	2,80%	40 334,64	2,19%	23 913,20	1,29%
<i>Valeurs de référence</i>		5,09%		5,05%		5,23%		5,37%		0,00%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	1 749,31	0,10%	4 911,20	0,28%	9 747,82	0,54%	8 981,39	0,49%	8 243,96	0,44%
Emprunts promotion immobilière (p)	427,66	0,03%	403,21	0,02%	377,72	0,02%	351,14	0,02%	12 921,59	0,70%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	1 321,65	0,08%	4 507,99	0,25%	9 370,10	0,52%	8 630,25	0,47%	- 4 677,63	- 0,25%
Créances locataires et acquéreurs (s)	9 078,74	0,54%	8 016,80	0,45%	7 464,00	0,42%	9 852,36	0,54%	12 924,92	0,70%
Subventions à recevoir (t)	42 247,72	2,50%	38 617,49	2,17%	36 225,58	2,02%	29 247,70	1,59%	17 937,23	0,97%
Autres actifs réalisables (u)	9 976,48	0,59%	8 687,92	0,49%	8 881,40	0,49%	7 286,15	0,40%	8 246,32	0,44%
Dettes sur immobilisations (v)	37 297,41	2,20%	25 188,05	1,41%	22 597,93	1,26%	20 471,44	1,11%	15 856,11	0,85%
Dettes d'exploitation et autres (w)	39 230,12	2,32%	44 445,54	2,49%	45 865,08	2,56%	32 523,94	1,77%	35 795,05	1,93%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 13 902,95	- 0,82%	- 9 803,39	- 0,55%	- 6 521,93	- 0,36%	2 021,08	0,11%	- 17 220,30	- 0,93%
<i>Valeurs de référence</i>		0,42%		0,36%		0,21%		0,23%		
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	39 766,32	2,35%	66 171,22	3,71%	126 206,60	7,03%	107 911,25	5,86%	110 985,72	5,98%
Concours bancaires courants et découverts (y)	5 000,00	0,30%	20 000,00	1,12%	60 052,11	3,35%	60 015,18	3,26%	60 015,33	3,23%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	8 829,35	0,52%	9 022,69	0,51%	9 297,82	0,52%	9 582,51	0,52%	9 836,88	0,53%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	25 936,98	1,53%	37 148,53	2,08%	56 856,67	3,17%	38 313,56	2,08%	41 133,51	2,22%
<i>Valeurs de référence</i>		4,36%		4,36%		4,61%		4,89%		
Report immobilisations financières (B)	9 268,55	0,55%	6 213,11	0,35%	7 093,21	0,40%	6 853,57	0,37%	6 613,05	0,36%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	35 205,52	2,08%	43 361,65	2,43%	63 949,88	3,56%	45 167,13	2,45%	47 746,56	2,57%
<i>Valeurs de référence</i>		4,83%		4,86%		5,01%		5,25%		
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	25 936,98	1,53%	37 148,53	2,08%	56 856,67	3,17%	38 313,56	2,08%	41 133,51	
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	- 0,00%	0,00	

Source : États réglementaires

²⁹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	12 034,03	27 345,14	50 334,73	40 334,64	23 913,20
Total des charges courantes	146 212,79	147 071,67	152 929,29	147 792,16	150 189,99
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	30,04	67,86	120,14	99,61	58,12
<i>Valeurs de référence</i>	210,49	217,42	236,36	248,92	
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	32 715	33 675	34 507	34 773	35 032
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	367,84	812,03	1 458,68	1 159,94	682,61
<i>Valeurs de référence</i>	2 444,75	2 543,40	2 611,58	2 787,22	2 740,90
Trésorerie	30 936,98	57 148,53	56 856,67	38 313,56	41 133,51
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	77,23	141,83	135,70	94,62	99,96
<i>Valeurs de référence</i>	181,21	186,48	211,36	223,74	
Trésorerie par logement et équivalent logement en propriété	945,65	1 697,06	1 647,69	1 101,82	1 174,17
<i>Valeurs de référence</i>	2 137,24	2 237,82	2 455,19	2 646,76	2 612,86

Source : *Etats réglementaires*

5.2.3.2.1 Analyse du fonds de roulement au 31 décembre 2018

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, amortissements, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation brutes corporelles et financières essentiellement).

Il s'élève en 2018 à 23,9 millions d'euros, soit 58 jours de charges courantes (charges d'exploitation et charges financières). Ce niveau est très éloigné de la médiane nationale (249 jours de charges courantes au 31 décembre 2017). Il est la conséquence de la mobilisation tardive des emprunts contractés pour le financement des investissements. L'office préfinance largement ses opérations sur ses fonds propres et sur les lignes de trésorerie dont il dispose pour un montant de 60 millions d'euros au 31 décembre 2018. Les prêts principaux ne sont encaissés qu'à la livraison des opérations. Il y a donc un décalage entre la comptabilisation des ressources longues et celle des immobilisations, qui a pour effet de dégrader le FRNG. Il s'agit d'une bonne pratique financière. Mais en conséquence, le FRNG n'est absolument pas représentatif de la santé financière de l'office.

L'analyse du fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (FRNGT) montre qu'il se redresse très nettement après incorporation de l'ensemble des financements prévus (emprunts restant à encaisser et subventions restant à notifier) et des dépenses restant à comptabiliser. Pour l'exercice 2017, le montant des fonds propres disponibles à terminaison est de 98 millions d'euros, soit 57,7 millions d'euros de plus que le FRNG constaté au 31 décembre 2017. Les fiches de situation financière et comptable n'étant pas finalisées à la clôture du contrôle, le calcul du FRNG à terminaison n'a pas été possible pour l'exercice 2018.

Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	12 034,03	27 345,14	50 334,73	40 334,64	23 913,20
Subventions restant à notifier	1 825,05	2 266,35	28 949,22	753,16	
Emprunts restant à encaisser	113 699,46	27 144,73	70 291,46	105 526,25	
Dépenses restant à comptabiliser	103 466,35	70 887,56	67 313,04	40 855,60	
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	0,00	
Neutralisation opérations préliminaires	14 712,08	19 743,19	- 4 447,62	- 7 710,79	
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	38 804,26	5 611,85	77 814,75	98 047,66	23 913,20
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	96,87	13,93	185,72	242,15	
<i>Valeurs de référence</i>	212,77	232,18	213,52	231,42	
Nombre de logements et équivalent logement gérés	32 715	33 675	34 507	34 773	35 032
Fonds de roulement à terminaison par logement et équivalent logement géré	1 186,13	166,65	2 255,04	2 819,65	
<i>Valeurs de référence</i>	2 450,12	2 750,20	2 370,00	2 663,83	

Source : *Etats réglementaires - Fiches de situation financière et comptable*

5.2.3.2.2 Analyse du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Comme le montre le bilan fonctionnel présenté au §.2.3.2, les flux de bas de bilan génèrent à l'exception de l'exercice 2017 une ressource en fonds de roulement, dans la mesure où les créances à court terme sont couvertes par des dettes à court terme. Ils produisent donc une ressource financière qui vient alimenter la trésorerie de l'office.

En 2018, la ressource en fonds de roulement a fortement augmenté en raison notamment de l'encaissement de 12,9 millions d'euros d'emprunts dédiés au financement d'opérations d'accession sociale à la propriété. Le volume de subventions à encaisser a diminué continuellement entre 2014 et 2018, en raison de la clôture progressive des opérations réalisées dans le cadre du PNRU, ce qui contribue également à l'accroissement de la ressource en fonds de roulement.

5.2.3.2.3 Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette des concours bancaires courants et des dépôts de garantie des locataires s'élève en 2018 à 41,1 millions d'euros, soit 100 jours de charges courantes. Bien que cette valeur soit nettement inférieure à la médiane nationale, son niveau est suffisant compte tenu de la qualité du pilotage des fonds disponibles et de la mobilisation de concours bancaires courants en complément de ceux-ci. L'office y a eu recours de façon croissante entre 2014 et 2018. Les montants mobilisés sont ainsi passés de 5 millions d'euros fin 2014 à 60 millions d'euros depuis 2016. Peu coûteuses, ces lignes de trésorerie sont appelées pour assurer le préfinancement des opérations d'investissement de l'office.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Réalisée depuis 2013, l'analyse prévisionnelle à 10 ans a pris une importance majeure dans la gouvernance financière de l'office. Elle a fait l'objet en 2018 d'un lourd travail d'actualisation, avec l'intégration de la RLS et des scénarii envisagés successivement pour la mise en œuvre du NPNRU. Cette démarche a été menée en partenariat étroit avec les services de la MEL, dans le cadre de la préparation de la convention d'objectifs et de moyens validée en juin 2019, dont elle constitue l'outil de cadrage et de suivi financier. A ce titre, la convention prévoit que son actualisation soit communiquée à la collectivité de rattachement au 31 juillet de chaque année.

5.3.1 Hypothèses d'évolution de l'activité

Les évolutions des principaux postes de charges et de produits, les volumes d'investissement ainsi que leurs modalités de financement sont présentés dans les différents chapitres du présent rapport consacrés à ces thèmes. Quelques éléments essentiels sont néanmoins rappelés ci-dessous.

Volumes d'investissements et conditions de financement (2019-2026)

	Construction neuve	Réhabilitations	Remplacements de composants	Démolitions	Ventes
Nombre de logements	2 893	5 193	-	1 583	536
Montant des investissements (en milliers d'euros constants)	428 189	298 674	64 525	53 184	-
Montant des produits de cession (en milliers d'euros constants)	-	-	-	-	71 232
Financement emprunt	67,1%	68,6%	44,9%	0,0%	-
Financement subventions	17,1%	14,6%	3,5%	88,9%	-
Financement fonds propres	15,8%	16,8%	51,6%	11,1%	-

Source : LMH - Projections financières annexées à la convention MEL

Les volumes d'investissement projetés correspondent aux orientations fixées dans le PSP, complétées par les décisions prises au titre du NPNRU.

Outre les loyers issus de l'offre nouvelle, les produits locatifs progressent en raison de la baisse de la vacance et de la revalorisation des loyers à la relocation. Le taux de pertes de loyers dues à la vacance passe ainsi de 4,6 % en 2018 à 3 % en 2028, en raison de l'achèvement des démolitions programmées dans le cadre du NPNRU mais aussi des effets attendus des actions d'amélioration de l'attractivité du patrimoine et de réduction de la vacance commerciale. Les produits supplémentaires générés par l'application des loyers plafonds à la relocation sont évalués à 23 millions d'euros sur l'ensemble de la période étudiée. L'estimation de ces gains apparaît exagérément prudente : la marge entre loyers plafonds et loyers pratiqués passerait ainsi de 8 % en 2020 à 6,4 % en 2028. Cette baisse est faible au regard des taux de rotation observés (8,5 % en 2017) et du nombre restreint de situations d'exemption de cette revalorisation.

Le montant brut de la RLS est évalué à 13,5 millions d'euros par an à partir de 2020 et celui de la compensation à 3 millions d'euros, soit un montant net de 10,5 millions d'euros. Cette estimation a été établie alors que le montant envisagé de la RLS à l'échelle nationale était de 1,5 milliard d'euros. Ce montant a été réduit à 1,3 milliard d'euros en avril 2019, dans le cadre de la clause de revoyure du dispositif. Les mesures complémentaires arrêtées à cette occasion doivent ramener l'impact global sur les ressources des organismes à 950 millions d'euros par an. La prochaine actualisation des projections financières devra tenir compte de cette évolution. Les 13,5 millions d'euros qui y sont repris à ce stade apparaissent donc surestimés. Le montant brut de la RLS à retenir devrait être plus proche de 11,7 millions d'euros et le montant net de 7,7 millions d'euros, correspondant à 6 % des loyers. Les recettes locatives devraient ainsi être supérieures de 2,8 millions d'euros par an à celles prévues dans les projections financières, soit une CAF majorée de près de 20 millions d'euros sur la période 2019-2026.

S'agissant des charges, cette projection financière prévoit une stabilité en valeur des frais de personnel et des frais généraux, conformément à l'engagement pris par l'office dans la convention conclue avec la MEL. Cet objectif de stabilité des frais de personnel apparaît ambitieux dans la mesure où il fait suite au gel des recrutements décidé en 2018 pour compenser la RLS. Il devra s'appuyer sur une stratégie de ressources humaines formalisée afin de lui donner une dimension opérationnelle.

Le programme d'investissement présenté ci-dessus confronté aux capacités financières de l'office a conduit la MEL à s'engager sur un soutien financier total de 114 millions d'euros se décomposant en :

- 70 millions d'euros de subventions d'investissement sur 10 ans (2019-2028) ;
- 31 millions d'euros dédiés à la reconstitution des logements démolis dans le cadre du NPNRU ;
- 13,8 millions d'euros de subventions d'exploitation sur 8 ans (2019-2026).

5.3.2 Evolution des principaux agrégats financiers

Compte tenu de ces différentes hypothèses, les principaux agrégats financiers de l'office évolueraient comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Projections financières 2019-2026 - Evolution des principaux agrégats financiers																	
Montants en milliers d'euros																	
Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025		Exercice 2026		Variation annuelle moyenne
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Loyers quittancés logements	128 911	100,21%	131 700	104,38%	134 222	104,19%	137 159	104,16%	138 962	104,32%	141 617	104,01%	144 927	103,70%	148 367	103,50%	12%
Charges non récupérées / logements vacants	-2 273	-1,77%	-2 268	-1,80%	-2 263	-1,76%	-2 673	-2,03%	-3 041	-2,28%	-2 840	-2,09%	-2 634	-1,88%	-2 575	-1,80%	16%
Redevances foyers (hors interventions foyers)	5 492	4,27%	5 380	4,26%	5 380	4,18%	5 000	3,80%	5 000	3,75%	5 000	3,67%	5 000	3,58%	5 000	3,49%	-9%
Impact des interventions foyers	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	-3 493	-2,72%	-8 633	-6,84%	-8 514	-6,61%	-7 803	-5,93%	-7 715	-5,79%	-7 625	-5,60%	-7 534	-5,39%	-7 441	-5,19%	116%
Total des loyers	128 637	100,00%	126 179	100,00%	128 825	100,00%	131 683	100,00%	133 206	100,00%	136 152	100,00%	139 759	100,00%	143 351	100,00%	9%
Production immobilisée	1 455		1 430		1 430		1 500		1 500		1 500		1 500		1 500		3%
Autres produits et marges sur autres activités	5 154		6 100		6 815		9 400		11 627		10 889		10 092		10 263		96%
Total produits des activités	135 246		133 709		137 070		142 583		146 333		148 541		151 351		155 114		11,91%
Frais de personnel	-25 967	-20,19%	-25 864	-20,50%	-25 981	-20,17%	-26 199	-19,90%	-26 618	-19,98%	-27 044	-19,86%	-27 477	-19,66%	-27 916	-19,47%	6%
Frais de gestion	-10 246	-7,97%	-10 388	-8,23%	-10 243	-7,95%	-10 756	-8,17%	-10 928	-8,20%	-11 103	-8,15%	-11 280	-8,07%	-11 461	-8,00%	10%
Coûts de gestion	-36 213	-28,15%	-36 252	-28,73%	-36 224	-28,12%	-36 955	-28,06%	-37 546	-28,19%	-38 147	-28,02%	-38 757	-27,73%	-39 377	-27,47%	7,03%
Maintenance totale (y compris régie)	-25 034	-19,46%	-25 507	-20,21%	-25 569	-19,85%	-25 800	-19,59%	-26 875	-20,18%	-27 112	-19,91%	-27 291	-19,53%	-27 816	-19,40%	9%
Cotisation CGLLS	-1 906	-1,48%	-2 509	-1,99%	-2 512	-1,95%	-2 436	-1,85%	-2 475	-1,86%	-2 514	-1,85%	-2 555	-1,83%	-2 596	-1,81%	34%
Taxe foncière	-13 411	-10,43%	-13 602	-10,78%	-13 826	-10,73%	-14 151	-10,75%	-14 375	-10,79%	-14 597	-10,72%	-14 738	-10,55%	-15 091	-10,53%	10%
Coût des impayés	-2 540	-1,97%	-2 248	-1,78%	-2 294	-1,78%	-2 015	-1,53%	-2 044	-1,53%	-2 085	-1,53%	-2 136	-1,53%	-2 189	-1,53%	-16%
Excédent Brut d'Exploitation	56 142	43,64%	53 591	42,47%	56 645	43,97%	61 226	46,49%	63 018	47,31%	64 086	47,07%	65 874	47,13%	68 045	47,47%	17,3%
Produits financiers	838	0,65%	457	0,36%	386	0,30%	400	0,30%	400	0,30%	400	0,29%	400	0,29%	400	0,28%	-52%
Charges financières locatives	-12 002	-9,33%	-14 018	-11,11%	-15 045	-11,68%	-17 254	-13,10%	-17 530	-13,16%	-17 771	-13,05%	-17 856	-12,78%	-18 144	-12,66%	49%
Autres charges financières	-854	-0,66%	-817	-0,65%	-780	-0,61%	-741	-0,56%	-702	-0,53%	-661	-0,49%	-621	-0,44%	-580	-0,40%	-27%
Résultat financier	-12 018	-9,34%	-14 378	-11,39%	-15 439	-11,98%	-17 895	-13,36%	-17 832	-13,39%	-18 032	-13,24%	-18 077	-12,93%	-18 324	-12,78%	50,42%
Eléments exceptionnels	251	0,20%	531	0,42%	87	0,07%	164	0,12%	125	0,09%	86	0,06%	45	0,03%	4	0,00%	-82%
Capacité d'autofinancement	44 375	34,50%	39 744	31,50%	41 293	32,05%	43 795	33,26%	45 311	34,02%	46 140	33,89%	47 842	34,23%	49 725	34,69%	7,81%
Remboursement emprunts locatifs	-33 006	-25,66%	-32 769	-25,97%	-34 672	-26,91%	-36 980	-28,08%	-38 381	-28,81%	-39 107	-28,72%	-40 682	-29,11%	-42 426	-29,60%	23%
Autofinancement HLM	11 369	8,84%	6 975	5,53%	6 621	5,14%	6 815	5,18%	6 930	5,20%	7 033	5,17%	7 160	5,12%	7 299	5,09%	-37,02%
Fonds de Roulement net global début	51 125		53 228		48 453		38 459		29 007		19 838		2 248		-6 025		-96%
Produits cessions éléments d'actif	8 237		15 145		9 070		9 071		8 777		8 918		9 061		9 205		10%
Fonds propres opérations nouvelles	-7 986		-14 258		-12 017		-11 327		-11 350		-11 474		-11 601		-11 728		
Fonds propres investis sur patrimoine	-8 987		-8 309		-9 603		-10 720		-10 196		-18 696		-9 765		-10 861		9%
Remboursement emprunts non locatifs	-1 678		-1 715		-1 752		-1 791		-1 830		-1 871		-1 628		-1 669		-3%
Autres variations	1 148		-2 613		-2 313		-1 500		-1 500		-1 500		-1 500		-1 500		
Fonds de Roulement net global fin	53 228		48 453		38 459		29 007		19 838		2 248		-6 025		-15 279		-111,32%
Dettes fin de période	-866 501		-881 956		-906 950		-919 842		-930 057		-938 692		-974 822		-982 798		13%
Dettes / CAF	20		22		22		21		21		20		20		20		4%
Annuité / Loyers	35%		36%		37%		40%		40%		40%		40%		41%		16%

Source : LPH - Projections financières annexées à la convention MFL - Option de mobilisation des Fonds propres à l'ordre de service

Source : LHM - Projections financières annexées à la convention MEL - Option de mobilisation des fonds propres à l'ordre de service

5.3.2.1 Analyse de la rentabilité

La rentabilité de l'office, mesurée par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et par la Capacité d'Autofinancement (CAF), a tendance à progresser et se maintient en tout état de cause à des niveaux satisfaisants. En fin de période, l'EBE et la CAF représenteraient 47,5 % et 34,7 % des loyers. Cette évolution favorable s'explique principalement par la maîtrise des coûts de gestion. Leur progression est inférieure à celle des produits locatifs, qui augmentent en raison de la croissance du patrimoine (+1 000 logements) et de la maîtrise des impayés, dont le coût se réduit de 13,8 % au cours de la période. La marge dégagée par l'activité de l'office a ainsi

tendance à croître. L'actualisation du calcul de la RLS selon les paramètres issus de la clause de revoyure aura en outre pour effet d'améliorer cette marge d'environ 2,8 millions d'euros.

5.3.2.2 Analyse de la structure financière

Malgré l'évolution favorable de l'EBE et de la CAF, la structure financière de l'office tend à se fragiliser en raison du niveau de mobilisation de ses fonds propres pour la mise en œuvre de son programme d'investissements. Sur la période 2019-2026, l'office prévoit d'investir 179 millions d'euros de fonds propres (22,4 millions d'euros par an). Dans le même temps, sa capacité d'autofinancement globale nette des remboursements d'emprunts (CAF brute + produits des ventes – remboursements d'emprunts) se limite à 138 millions d'euros. L'office puise ainsi dans ses réserves à hauteur de 41 millions d'euros (soit 2,5 années de CAF globale) et son fonds de roulement net global à terminaison des opérations devient négatif (- 15,3 millions d'euros en 2026). Il faut préciser que ce montant correspond à une estimation de LMH dans la mesure où les fiches de situation financière et comptable de 2018, à partir desquelles est calculé le FRNG à terminaison de début de période (2019), n'étaient pas finalisées à la clôture du contrôle. Dans la mesure où les volumes d'investissements locatifs envisagés par l'office n'apparaissent pas pouvoir être profondément remis en cause, compte tenu des besoins observés sur le patrimoine et des interventions retenues dans le cadre du NPNRU, un recours complémentaire à l'emprunt permettrait de réduire l'emploi des fonds propres sans compromettre sa capacité de désendettement. Il apparaît d'autant plus opportun d'examiner cette hypothèse que la progression des produits de cession envisagée dans le cadre de cette analyse prévisionnelle est remise en cause par la forte contraction du périmètre du plan de vente définitif par rapport au projet présenté par LMH. Sur la période 2020-2022, les produits de cession seront ainsi inférieurs de plus de 8 millions d'euros par rapport à ceux envisagés initialement.

L'organisation mise en place au sein de l'office et les échanges fréquents institués avec la MEL dans le cadre du pilotage de la convention financière doivent lui permettre de mettre en œuvre les ajustements nécessaires pour préserver sa structure financière en fonction des évolutions constatées de l'environnement économique et financier. Ils doivent en particulier permettre, en cas d'évolution plus favorable de la structure financière de l'office, d'accélérer son programme d'investissement sur le parc existant afin de le remettre plus rapidement à niveau au plan thermique.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'OFFICE

RAISON SOCIALE : LILLE METROPOLE HABITAT – OPH DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE

SIÈGE SOCIAL :
Adresse du siège : 425 boulevard Gambetta
Code postal, Ville : 59338 TOURCOING CEDEX
Téléphone : 03 20 88 50 00
Télécopie : 03 20 88 51 16

Président : M. Didier MANIER

Directrice générale : Mme Amélie DEBRABANDERE

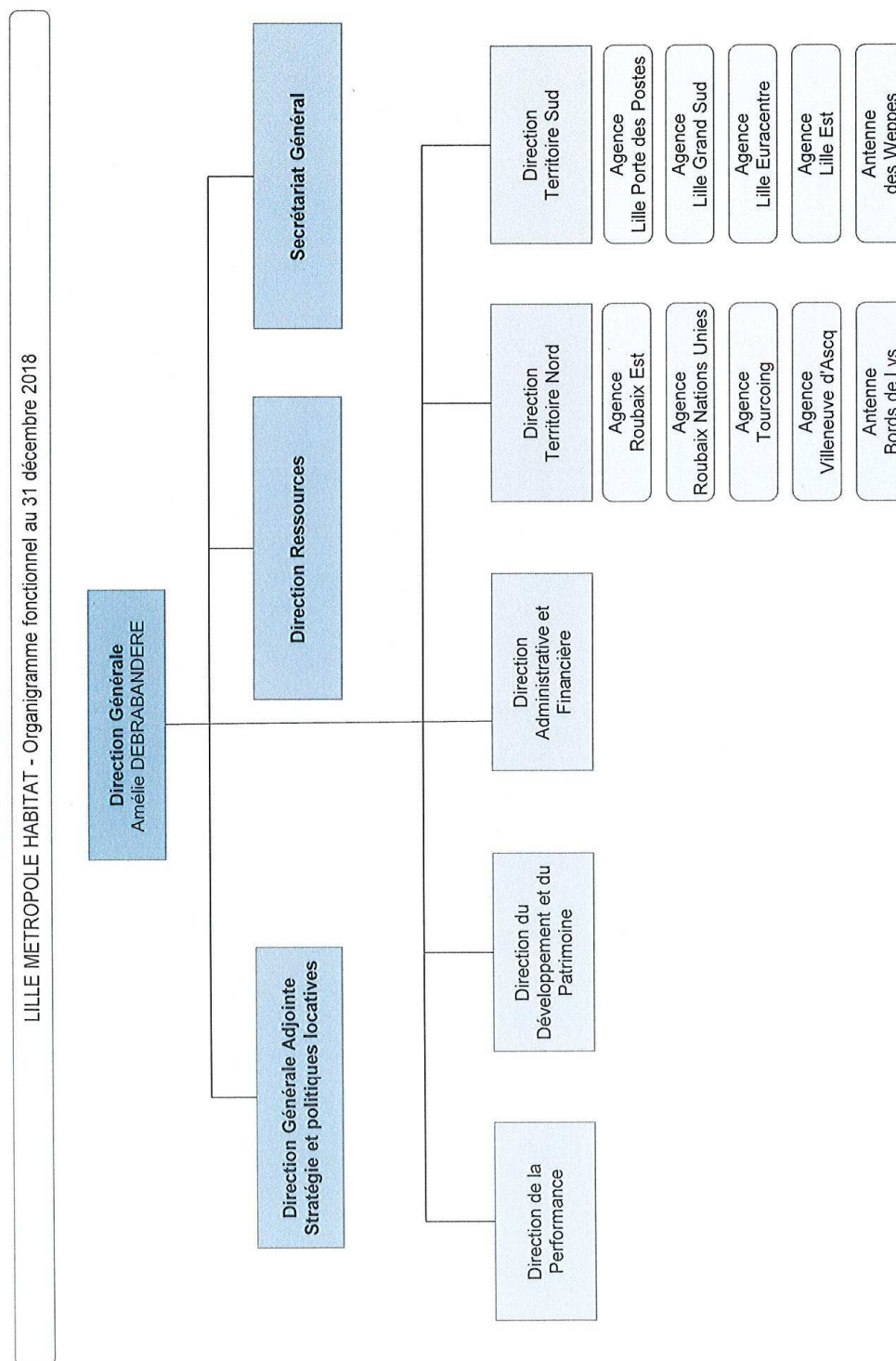
Collectivité de rattachement : Métropole européenne de Lille (MEL)

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2019			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. Didier MANIER	Conseiller métropolitain	
Vice-président	M. Régis CAILLAU	MEL – Personnalité qualifiée	
Vice-président	M. Henri DELIGNE	MEL – Personnalité qualifiée	
	Mme Milouda ALA	Conseillère métropolitaine - Adjointe au maire de Roubaix - Conseillère régionale	
	M. David HUGOO	Conseiller métropolitain - Conseiller municipal de Lille	
	Mme Marie-Agnès LEMAN	Conseillère métropolitaine - Adjointe au maire de Roubaix	
	Mme Estelle RODES	Conseillère métropolitaine - Adjointe au maire de Lille	
	Mme Sylvane VERDONCK	Conseillère métropolitaine - Conseillère municipale	
	Mme Anne-Sophie BRANQUART	Adjointe au maire de Tourcoing	
	Mme Mélissa MENET	1ère adjointe au Maire de Hellemmes - Conseillère municipale de Lille	
	M. Alain CACHEUX	Personnalité qualifiée - Président de la fédération nationale des OPH	
	M. Olivier DESROUSSEAUX	Personnalité qualifiée - Représentant du GRAAL	
	Mme Gaëlle VELAY	Personnalité qualifiée - Représentant de la Caisse des Dépôts et Consignations	
	M. Luc DEBEUNE	Action Logement	
	M. Paul GOMIS	UDAF	
	Mme Hélène REZARD	ENEDIS	
	M. Patrick TOURNEMINE	CAF	

	Mme Isabelle MAIRIAUX	Syndicat CGT	
	M. Jean-Marie RICHARD	Syndicat CFDT	
Représentants des locataires	Mme Annie DESQUIENS	CLCV	
	M. Joël PARMENTIER	CLCV	
	Mme Françoise DE VRIEZE	AFOC	
	M. Gérard GUILBERT	CNL	
Commissaire aux Comptes : Cabinet ERNST & YOUNG			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Cadres : 130	Effectif total : 742
	Maîtrise : 267	
	Employés- ouvriers-surveillants : 345	

6.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE



6.3 ATTRIBUTIONS IRREGULIERES

Attributions irrégulières pour dépassements de plafonds de ressources

N° du logement	Commune	Financement d'origine	Date de signature du bail de location	Date de la CAL	N° unique SNE	Pourcentage de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
	SAINGHIN EN WEPPE	PLAI	13/01/2017	28/12/16		5%	281
	LYS LEZ LANNOY	PLAI	29/05/2018	20/03/18		5%	236
	LILLE	PLAI	29/10/2018	02/10/18		9%	521
	HALLENNES LEZ HAUBOURDIN	PLUS-LM	24/11/2016	03/10/16		11%	425
	ROUBAIX	PLAI	29/08/2017	04/08/17		13%	244
	ROUBAIX	PLI	23/08/2016	05/08/16		20%	373
	LILLE	PLS	31/10/2017	26/10/17		21%	644
	ROUBAIX	PLAI	06/11/2018	19/10/18		21%	326
	LILLE	PLUS	01/03/2018	08/02/18		25%	305
	ROUBAIX	PLUS	08/04/2016	01/04/16		34%	265

6.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

