Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

LILLE MÉTROPOLE HABITAT

OPH

EXERCICES 2019-2023

N° 2024-039

Juin 2025

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
http://www.ancols.fr

SIREN : 130 020 464

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

FICHE RÉCAPITULATIVE

Fiche récapitulative	
N° SIREN :	413 782 509
Raison sociale *(qui se rapporte au N° SIREN)* :	Lille Métropole Habitat - Office Public de l'Habitat de la Métropole Européenne de Lille
Présidente :	Anne VOITURIEZ
Directeur général :	Maxime BITTER
Adresse :	425 Boulevard Gambetta, 59 200 TOURCOING
Collectivité de rattachement	Métropole Européenne de Lille

AU 31 DÉCEMBRE 2023

Nombre de logements familiaux gérés	**32 365**	Nombre de logements familiaux en propriété:	**32 365**	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	**2 651**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				(2)
Logements vacants	6,7 %	5,7 %	5,0 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,1 %	0,8 %	1,2 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,3 %	8,1 %	8,5 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0,1 %	0,5 %	0,9 %	
Âge moyen du parc (en années)	43	44	41	
POPULATION LOGÉE				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	31,2 %	22,1 %	21,3 %	
- < 60 % des plafonds	71,1 %	62,7 %	60,6 %	
- > 100 % des plafonds	7,3 %	8,5 %	10,3 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	60,9 %	55,0 %	46,6 %	
Familles monoparentales	19,7 %	19,6 %	21,6 %	
Personnes isolées	40,3 %	41,0 %	40,2 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,8	6,0	6,1	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,8 %		14,7 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	96,2 %		98,3 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	780,9			(3)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				(3)
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	40%		44%	
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	29%		33%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	1 313		3 415	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	3 166		3 278	
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	21		23	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	7%		8%	

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2023

(3) Diagfin 2023

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Recommandations

- Recommandation 1 : Mettre en place une organisation capable de produire des données fiables, exploitables et accessibles afin de piloter ses principales activités.
- Recommandation 2 : Maitriser la trajectoire des coûts de gestion.
- Recommandation 3 : Finaliser la mise en œuvre des actions inscrites dans le plan de remédiation (formalisation des PCA, PRA et le process de gestion de crise).
- Recommandation 4 : Fiabiliser, centraliser et pérenniser les outils de suivi technique du patrimoine.
- Recommandation 5 : Améliorer le PSP avec des priorités hiérarchisées et une programmation mieux identifiée.
- Recommandation 6 : Réaliser les diagnostics de performance énergétique dont la connaissance est essentielle à la programmation des travaux de réhabilitation.
- Recommandation 7 : Renforcer l'engagement en matière d'accessibilité en instaurant un dispositif pour réaliser des travaux d'adaptation dans les logements des bâtiments non éligibles au dégrèvement de la TFPB, afin de répondre aux besoins des locataires.
- Recommandation 8 : Optimiser le dimensionnement des provisions pour charges.
- Recommandation 9 : Accroître les dispositifs automatisés de relations avec les locataires (serveur vocal, extranet …) afin de diminuer le nombre très élevé des réclamations clients reçues par le centre de relations clients.
- Recommandation 10 : Procéder aux remboursements des locataires créditeurs présents et partis et arrêter le principe de compensation dans le cadre des régularisations de locataires partis.
- Recommandation 11 : Procéder à une nouvelle projection financière soutenable et réaliste.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- Observation 1 : L'organisme ne respecte pas les délais de paiement des fournisseurs (article L. 2192-10 du code de la commande publique).
- Observation 2 : La campagne d'installation des équipements permettant d'individualiser les frais de chauffage collectif n'est pas entièrement achevée (articles R. 174-1 à R. 174-18 du CCH).
- Observation 3 : La visite quinquennale des installations de VMC gaz n'est pas conforme aux dispositions de l'arrêté du 23 février 2018 relatif aux règles techniques et de sécurité applicables aux installations de gaz.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

- Observation 4 : LMH n'applique pas les dispositions de l'article L. 441-1 alinéa 42 du CCH concernant l'obligation d'attribuer aux ménages DALO ou aux publics prioritaires 25 % des logements de son contingent propre ou repris pour un tour.
- Observation 5 : LMH attribue des logements en loyer PLUS majoré, régis par l'article R. 331-12 du CCH, à des candidats dont les ressources sont inférieures aux plafonds de ressources PLUS, en contradiction avec les dispositions de cet article.
- Observation 6 : LMH ne respecte pas la réglementation en matière de régularisation de charges des locataires partis (article 22 de la loi du 6 juillet 1989).

Contrôle effectué du 09 octobre 2024 au 21 janvier 2025

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT 11

1. PRÉAMBULE 13

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME 15

2.1 Contexte socio-économique 15

2.2 Descriptif du parc 15

2.2.1 Situation de la vacance et de la rotation 16

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT 17

3.1 Évaluation de la gouvernance 17

3.1.1 Conseil d'administration 17

3.1.2 Direction générale 17

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes 17

3.2.1 Convention d'objectifs et de moyens 2019-2028 avec la MEL 17

3.2.2 Projet dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt en 2024 18

3.2.3 Mutualisation du relogement NPNRU et de la formation des personnels dans deux groupements d'intérêt économique (GIE) 18

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management 19

3.3.1 Projet Cap 26 19

3.3.2 Evolution des effectifs et organisation 19

3.4 Systèmes d'information 21

3.5 Politique d'achat et commande publique 22

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF 23

4.1 Qualité de l'information financière 23

4.2 Analyse de l'exploitation 23

4.2.1 Excédent brut d'exploitation 23

4.2.2 Capacité d'autofinancement 28

4.2.3 Résultats 29

4.3 Analyse de la situation financière 30

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations 30

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie 31
4.4 Analyse de la dette 32
5. POLITIQUE PATRIMONIALE 35
5.1 Analyse de la politique patrimoniale 35
5.1.1 État des lieux et connaissance du patrimoine 35
5.1.2 Stratégie et orientations patrimoniales 35
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale 36
5.2.1 Interventions sur le parc existant 36
5.2.2 Exploitation et sécurité du parc 40
5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc 42
5.2.4 Évolution du parc 43
5.2.5 Démolitions 44
5.2.6 Acquisitions 44
5.2.7 Ventes 44
5.3 Autres activités 45
5.3.1 Promotion accession 45
5.3.2 Syndic 46
6. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE 47
6.1 Caractéristiques des populations logées 47
6.2 Politique d'attribution 47
6.2.1 Orientations générales 47
6.2.2 Connaissance et gestion de la demande 48
6.2.3 Gestion des attributions 48
6.3 Accessibilité économique du parc 53
6.3.1 Politique de loyers 53
6.3.2 3ème ligne de quittance 54
6.3.3 Supplément de loyer de solidarité et perte du droit au maintien dans les lieux 54
6.3.4 Charges locatives 54
6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires 57
6.4.1 Information, accueil et concertation avec les locataires 57
6.4.2 Gestion de proximité 57
6.4.3 Qualité de service liée au logement 59
6.5 Quittancement 59

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

6.6 Politique de prévention et de suivi des impayés 60
6.6.1 Politique et suivi des créances : 60
6.6.2 Le recouvrement des locataires présents 60
6.6.3 Le recouvrement des locataires partis 60

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE 63
7.1 Investissements et modalités de financement 63
7.2 Analyse de l'exploitation 65
7.3 Analyse de la situation financière 66
7.4 Analyse de la dette 66

ANNEXE DU RAPPORT 69
I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme 71

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

SYNTHÈSE DU RAPPORT

Lille Métropole Habitat est l'office public HLM de la métropole européenne de Lille (MEL). Au 31 décembre 2023, il détient 34 300 logements, principalement concentrés sur les 4 communes de Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq avec une implantation à 69% en quartier prioritaire de la politique de la ville.

Afin de relever les enjeux à venir, l'office s'est doté courant 2022 d'un projet d'entreprise dénommé CAP 26, qui s'est notamment décliné par une refonte de son organisation. Le contrôle a mis en évidence la nécessité d'en évaluer, après deux exercices, la pertinence au regard notamment des coûts générés et de certaines faiblesses organisationnelles. A ce titre, il importe également que l'office mette en place une organisation capable de produire rapidement des données fiables, exploitables et accessibles permettant de renforcer le pilotage des activités de cœur de métier.

La vocation sociale de Lille Métropole Habitat est très affirmée : les loyers pratiqués sont inférieurs à ceux observés chez les bailleurs sociaux du périmètre géographique et les ménages accueillis ont un profil social plus marqué. Toutefois, la qualité de service rendu aux locataires mériterait une attention plus soutenue. L'office devrait renforcer l'accueil des locataires et améliorer son dispositif de gestion des réclamations.

Le contrôle a pointé plusieurs irrégularités que LMH devra corriger au niveau de l'exploitation et de la sécurité du parc (contrôles installation VMC gaz et équipement pour l'individualisation des frais de chauffage collectif), du respect des délais de paiement des fournisseurs et de la réglementation applicable à la gestion locative (seuil d'attribution aux ménages DALO/ publics prioritaires, seuil relogement hors QPV pour 1er quartile, plafonds de loyer PLUS, régularisation charges pour locataires partis). Le parc dont l'âge moyen est de 42,5 ans compte presque 27 % de logements en étiquette énergétique dégradée. Le plan stratégique de patrimoine actualisé en 2022 avait recensé 69 % du parc comme non attractif. Le nouveau plan formalisé, en 2024, vise en priorité la rénovation du parc en mauvais état technique ou énergivore. Ce plan d'investissement ne précise pas suffisamment les opérations de réhabilitation et relève l'absence d'outils pertinents permettant de disposer d'un état des lieux technique du patrimoine fiable. En effet, LMH souffre d'une connaissance insuffisante de l'état technique de son patrimoine.

LMH a estimé à 2,4 milliards d'euros le financement de sa stratégie patrimoniale. Faute d'une surface financière suffisante, la MEL a lancé en juin 2024, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) afin de trouver un partenaire opérationnel et financier capable de soutenir ce projet. Le choix définitif du partenaire retenu devrait être acté par le conseil métropolitain de Lille en avril 2025 et pourra avoir comme incidence une « transformation » de l'office en société.

Concernant l'intervention sur le parc, l'office s'est fixé quelques objectifs clairs (campagnes de diagnostics, de remplacement des ascenseurs) mais encore trop d'interventions réalisées à ce jour sont curatives, faute d'avoir pu identifier préalablement l'ensemble des besoins. Les moyens mis en œuvre pour établir un diagnostic de l'état du parc locatif et les projections de travaux nécessaires ne sont pas

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

satisfaisants. Ainsi, Il ne peut être déterminé si la maitrise d'ouvrage serait en mesure d'absorber les travaux futurs.

S'agissant de la situation financière, la performance d'exploitation est faible du fait de produits locatifs limités et du poids de certaines charges d'exploitation. Il en découle une capacité d'autofinancement insuffisante pour mener à bien la politique patrimoniale. LMH dispose néanmoins d'une situation financière à terminaison convenable et d'un endettement pour l'instant maitrisé. Pour financer son plan d'investissement, l'office a soumis à son instance une prévisionnelle financière insoutenable en l'absence d'un investisseur extérieur, projetant d'une part, un déficit de besoin en fonds propres de plus de 230 millions d'euros et ce malgré un plan de vente ambitieux et des ressources locatives supplémentaires, et d'autre part, un mur de dette en fin de période de plus de 2 milliards d'euros décorrélé de la capacité d'autofinancement pouvant être générée. Dans l'éventualité où la MEL renoncerait in fine à un partenariat opérationnel et financier dans le cadre de son AMI, les ambitions patrimoniales devraient alors être fortement revues à la baisse.

Le directeur général



Serge BOSSINI

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de Lille Métropole Habitat en application de ses missions définies à l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation.

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,
- et/ou 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,
- et/ou une faute grave de gestion,
- et/ou 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. Ces sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, le cas échéant, 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 de l'ANCOLS n° 2019-001, relevait que deux tiers du parc de Lille Métropole Habitat, ancien, situé majoritairement en QPV, souffraient d'un déficit d'attractivité commerciale.

Les occupants du parc présentaient des caractéristiques sociales marquées, avec 35 % de locataires à très faibles ressources (moins de 20 % des plafonds PLUS). Le niveau général de satisfaction par rapport au bailleur était faible.

Ce parc présentait d'importants besoins de remise à niveau sur le plan technique et surtout thermique, du fait qu'un tiers environ des logements était mal classé sur le plan de la consommation énergétique.

La stratégie patrimoniale était fortement mobilisée par la mise en œuvre projetée du NPNRU, qui représentait 1 662 démolitions-reconstructions, 1 053 réhabilitations et 387 résidentialisations.

L'augmentation dès 2016 des loyers à la relocation au plafond de la convention APL et la maitrise des coûts de gestion avaient permis à LMH de maintenir sa capacité d'autofinancement. En revanche, l'ANCOLS relevait le poids important de la construction du nouveau siège social, mis en service en 2015, qui avait coûté 37 millions d'euros.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

La MEL en 2019 s'engageait à apporter à son opérateur 114 millions d'euros d'aides sur la période 2019-2028, principalement en subventions d'investissement, aide adossée à un dispositif de suivi de l'activité et de la situation financière, marquant une volonté de s'investir fortement dans le pilotage de l'office.

L'ANCOLS rappelait les limites de ces orientations stratégiques : remise en cause des objectifs de ventes de logements, stock de logement à réhabiliter important, nécessité de maitriser le foncier constructible dans un contexte concurrentiel, besoin de traiter le parc de logements individuels diffus dégradés.

Elle recommandait, afin de maintenir l'équilibre financier, de poursuivre la politique de limitation des charges de personnel dans un cadre formalisé.

Enfin, l'ANCOLS soulignait que l'accessibilité économique du parc de LMH allait être amoindrie par la politique des loyers et la reconstitution de l'offre démolie, et que par conséquent il était nécessaire que l'accueil des publics très modestes soit davantage réparti entre l'ensemble des bailleurs de la MEL.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

Lille Métropole Habitat (LMH), est l'office public de l'habitat (OPH) de la Métropole Européenne de Lille (MEL), issu de la fusion en 2006 des 3 OPAC de Lille, Roubaix et Tourcoing.

Il est avec ses 34 314 logements en 2023, le deuxième plus important bailleur social de la MEL, après la SA d'HLM Vilogia (40 692 logements) et avant l'OPH du département Partenord (21 240 logements). Au total, une quinzaine de bailleurs sociaux interviennent sur ce territoire, qui totalise 140 706 logements sociaux.

La métropole regroupe, dans ses 95 communes, 1,19 millions d'habitants, dont le taux de pauvreté de 19,7 %, est supérieur à celui de la région (18 %) et surtout très supérieur à celui de la France métropolitaine (14,9 %).[1] Les habitants de la MEL sont en moyenne moins propriétaires de leur résidence principale (48,9 %) que ceux de la France métropolitaine (57,7 %).

Lille se situe en zone A, très tendue, alors que Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq sont classés en zone B1 (article D. 304-1 du CCH). A la fin de l'année 2023, hors demandeurs déjà logés dans le logement social, 40 020 demandes de logement social portant sur le territoire de la MEL étaient enregistrées dans le système national d'enregistrement), soit un taux de pression net de 6,7 demandes enregistrées par bail signé.

La métropole dispose d'une délégation à la pierre de type 3. Le troisième plan local de l'habitat (PLH3) 2022-2028 a prévu de rénover 57 000 logements et de construire 43 400 logements neufs, dont 30 % de logements sociaux.

2.2 Descriptif du parc

Au 31 décembre 2023, LMH détenait 32 365 logements, collectifs à 85 %, et conventionnés à l'APL à 96 %, dont 3 042 logements individuels. Il faut y ajouter 1 949 logements pour étudiants au sein de 9 résidences gérées par des partenaires.

Le parc, issu de de 3 offices fusionnés, est concentré à 89 % dans les 4 communes de Lille (45 %), Roubaix (20 %), Villeneuve-d'Ascq (12 %) et Tourcoing (12 %). Le reste des logements est réparti dans 48 autres communes de la MEL.

Après la redéfinition des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) opérée par le décret n° 2024-806 du 13 juillet 2024, 69 % des logements familiaux se trouvent dans un QPV.

70 % du parc a été construit avant 1986. Les logements ont un âge moyen de 42,5 ans (légèrement plus récent que le parc social régional dont l'âge moyen est de 44,3 ans).

[1] Source : données 2021 - https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=EPCI-200093201+REG-32+METRO-1+DEP-59

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

92 % sont attribuables sous plafonds de ressources PLUS, 4 % PLAI et 4 % sous plafond PLS. Une proportion élevée des logements (42,8 %) est conventionnée en HLMO, caractérisé par des loyers bas.

Outre ses 1 949 logements pour étudiants mentionnés ci-dessus, LMH détient 702 équivalents logements dans 3 catégories de résidences dédiées, gérées par des partenaires sous convention :

- Logements-foyers : 569 logements dans 13 résidences qui se répartissent comme suit : 4 pour personnes âgées (301 logements), 2 pour personnes handicapées (52 logements), 5 résidences sociales et maisons relais ou structures d'accueil (92 logements), un foyer pour travailleurs migrants (102 logements) et un foyer de jeunes travailleurs (22 logements).
- Etablissements médico sociaux : un EHPAD (75 logements), une unité de vie (16 logements) et 4 centres d'hébergement d'urgence (26 logements).
- Habitat partagé : un béguinage (16 logements).

En outre, LMH détient 14 657 places de parking dont environ 42 % sont vacantes et 266 baux commerciaux.

2.2.1 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 1 : Evolution des taux de vacance et de rotation des logements

En % du parc de logements

Périmètre et date	LMH 01/01/2019	LMH 01/01/2020	LMH 01/01/2021	LMH 01/01/2022	LMH 01/01/2023	MEL 01/01/2023	Département 01/01/2023	Région 01/01/2023
Vacance globale	3,67%	4,25%	4,86%	5,64%	6;66%	5,40%	5,35%	5,67%
Vacance technique	2,93%	3,59%	4,17%	5,15%	6,09%	4,38%	4,28%	4,11%
Vacance commerciale	0,74%	0,66%	0,69%	0,49%	0,57%	1,02%	1,07%	1,56%
Vacance commerciale de + de 3 mois	0,24%	0,20%	0,34%	0,11%	0,13%	0,42%	0,48%	0,82%
Taux de rotation	8,17%	7,22%	6,93%	7,18%	6,26%	7,12%	7,42%	8,07%

Source RPLS 2023 - Extraction BO Ancols

Le taux de vacance globale des logements de LMH a augmenté chaque année sur la période, cette augmentation représentant plus 3 points sur 5 ans. La vacance technique en représente la quasi-totalité, les projets de démolition et restructuration en cours en constituent une part importante.

LMH a mis en place une gestion fine de la vacance des logements dans un tableau de bord répertoriant les logements vacants ventilés par motif : commercial, technique, réhabilitation, juridique (décès, dommages ouvrage et contentieux divers) et stratégique (démolition, vente). Chacune des catégories est encadrée et comporte la durée de vacance admissible, le budget et les modalités d'intervention sur le logement qui y sont associés.

Parallèlement à la hausse du nombre de logements vacants, le taux de rotation des locataires a baissé constamment (moins 2 points entre 2019 et 2023) pour s'établir à 6,26 % au 1er janvier 2023, inférieur de près d'un point à celui constaté globalement sur la métropole Lilloise.

Ces deux évolutions constituent, avec les démolitions de logements non compensées par des reconstructions, la raison de la baisse importante du nombre des attributions de logements (cf. § 6.2.3 Gestion des attributions).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Conseil d'administration

La composition, l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration (CA) de 23 membres (cf. annexe 1) sont conformes à la réglementation. Il se réunit en moyenne cinq fois par an.

Sa présidente est depuis le 15 septembre 2021 Mme Anne VOITURIEZ, maire de LOOS, vice -présidente du logement et de l'habitat de la MEL. Elle a succédé dans cette fonction à M. Didier MANIER.

Le Bureau exerce des compétences conformes aux dispositions de l'article R. 421-16 du CCH, il décide principalement des programmes de construction et réhabilitation, des actes de disposition, des emprunts et transactions et autorise le DG à ester en justice. Les PV de ses réunions sont communiqués au CA pour information.

Le CA s'appuie sur ses commissions spécialisées : engagements et d'investissements, arbitrages sociaux et contentieux, finances, appel d'offres et deux commissions d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements.

Le CA joue ainsi son rôle de façon satisfaisante.

3.1.2 Direction générale

Monsieur Maxime BITTER est directeur général depuis le 1er mars 2022, il a remplacé
qui a quitté ses fonctions au 31 décembre 2020. La période d'intérim a été assurée par
, directeur général adjoint - stratégies et politiques publiques de l'habitat.

Le contrat du directeur général n'appelle pas d'observation, le calcul de la part forfaitaire de sa rémunération, notamment, respecte les dispositions de l'article R. 421-20 du CCH. La part variable de sa rémunération est fixée au regard des critères et indicateurs validés par le conseil d'administration.

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

3.2.1 Convention d'objectifs et de moyens 2019-2028 avec la MEL

La stratégie de l'office est fortement orientée et pilotée par sa collectivité de rattachement la Métropole Européenne de Lille qui dispose des compétences en matière d'aménagement du territoire et de politique de l'habitat.

- Investissements : la convention d'objectifs et de moyens du 28 juin 2019 entre la MEL et LMH a formalisé le versement par la MEL à l'office de 114,8 M€ de subventions sur 10 ans dont 70 M€ en investissement, 13,8 M€ de subvention d'exploitation et 31 M€ de financement du PRU. Le versement de la subvention d'investissement est pour partie (30 %) subordonné au respect par LMH de grands objectifs, mesuré par des indicateurs : développer une offre annuelle de 300 logements neufs (incluant la reconstitution des démolitions du NPNRU), diversifier l'offre (PLS,

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

accession, étudiants, résidences sociales et vieillissement) et la rééquilibrer sur le territoire, et réhabiliter 500 logements par an.

- Attribution des logements : L'EPCI à travers la convention intercommunale d'attribution (CIA) fixe la politique métropolitaine d'équilibre territorial pour les attributions et la gestion partagée de la demande. Une base de données de l'occupation du parc social est constituée pour le territoire métropolitain à partir des informations transmises par les bailleurs sociaux, en application d'une convention entre la MEL et LMH. Cette politique est déclinée et contrôlée dans des objectifs d'attributions fixés à LMH en fonction de la fragilité des quartiers selon les ressources des ménages logés, objectifs basés notamment sur les quartiles de ressources.
- Stratégie patrimoniale : la MEL est étroitement associée à la définition de la stratégie patrimoniale de l'office et à la recherche d'un partenariat lui permettant de soutenir celle-ci.

3.2.2 Projet dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt en 2024

Les besoins patrimoniaux de LMH ont été estimés à 2,4 milliards d'euros pour mener à bien le plan de rénovation, notamment thermique, de 12 000 logements entre 2024 et 2035, la production annuelle de 500 logements sociaux ou non sociaux, et la reconversion de friches industrielles et de bâtiments tertiaires.

La MEL a décidé le 28 juin 2024 de lancer un appel à manifestation d'intérêt (AMI) dont l'objectif est de trouver pour LMH, un partenaire opérationnel et financier permettant de soutenir ce plan d'investissement. La « transformation » de l'office en une SEM ou une SA d'HLM, dont la collectivité conserverait le contrôle, est envisagée. Les candidats devaient remettre leur offre définitive à la date du 24 janvier 2025.

Dans l'éventualité où le partenariat recherché n'aboutirait pas, compte tenu de la situation financière de l'office, ce dernier devrait établir un plan d'investissement nettement moins ambitieux, et concentrer prioritairement les interventions sur le parc existant.

3.2.3 Mutualisation du relogement NPNRU et de la formation des personnels dans deux groupements d'intérêt économique (GIE)

Depuis 2019 LMH a mutualisé avec VILOGIA certaines missions dans deux GIE :

- Le GIE La Meta (La Mutualisation des Energies pour Transformer et Aménager), dédié au renouvellement urbain, créé en 2018, a pour objet d'assister ses membres LMH, Vilogia, Terre d'Opale Habitat et Partenord Habitat dans la conduite des opérations d'ingénierie financière et d'ingénierie sociale et d'économie de proximité, attachées aux projets de renouvellement urbain (notamment missions de pilotage et programmation des projets, relogement, gestion urbaine de proximité) en fonction des missions qui lui sont confiées pour chacun des projets). 16 salariés de LMH sont affectés à ce GIE, localisé au siège de LMH.
- Le GIE Université des compétences Habitat (UCH) créé en 2019, assiste et conseille ses membres LMH, Vilogia et LogiFIM, dans les domaines du développement et de l'évaluation des compétences des ressources humaines et de l'intégration des salariés dans l'entreprise. 2 salariés de LMH sont affectés à ce GIE.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

3.3.1 Projet Cap 26

Le projet d'entreprise CAP 26 a défini en 2022 3 grands axes stratégiques :

- contribuer à la vie sociétale et économique des quartiers : accompagner la mixité sociale des quartiers, diversifier le parc de logements et d'activités, rééquilibrer le peuplement.

- améliorer la relation habitat/habitant : résoudre les problèmes techniques et d'insalubrité, diversifier le parc pour faciliter les parcours résidentiels, traiter rapidement les irritants techniques.

- améliorer durablement le patrimoine : passer à 9 000 réhabilitations sur 10 ans, équilibrer les questions thermiques et architecturales, penser urbanisation, vie sociale et professionnelle.

3.3.2 Evolution des effectifs et organisation

LMH employait 22,6 effectifs rémunérés pour 1 000 logements à fin 2023, taux qui se situe à plus de 4 points au-dessus de la moyenne nationale des OPH de 18,2 salariés pour 1 000 logements (OPH détenant plus de 15 000 logements).[2] Les données du tableau ci-dessous intègrent en plus des 737 salariés permanents (CDD, CDI ou FPT) répertoriés dans le bilan social de l'office, les 44 personnes rémunérées fin 2023 au titre d'un contrat d'apprentissage, de professionnalisation ou de stage.

Tableau 2 : Evolution des effectifs depuis 2019

Effectif par catégorie d'emploi en ETP	au 31/12/2019	au 31/12/2020	au 31/12/2021	au 31/12/2022	au 31/12/2023
Effectif total	778,45	794,88	791,32	764,91	780,9
Effectif cadre (y compris directeur général)	128,25	142,95	135,3	153,5	168,7
Effectif maîtrise, administratif ou technique	320,44	327,47	328,56	322,2	366,4
Effectif employés : administratif ou technique	4	5	3	3	2
Effectif des gardiens	134,8	133,8	143,8	120,5	0
Effectif des employés d'immeubles	175,96	171,66	166,66	152,71	231,8
Effectif des ouvriers (employés par la régie notamment)	15	14	14	13	12

Source : Lille Métropole Habitat recueil de données septembre 2024

La ventilation catégorielle des effectifs a beaucoup évolué au profit des cadres (plus 40 ETP), des emplois de maitrise (plus 46 ETP) et des employés d'immeuble (plus 79 ETP), et au détriment des effectifs de proximité (cf. § 6.4. Qualité du service rendu et relations avec les locataires). Concernant ces derniers, les postes de gardiens et employés d'immeuble sont passés de 310,76 ETP en 2019 à 231,8 en 2024.

En effet, depuis 2022, pour tenir compte des orientations stratégiques du projet d'entreprise CAP 26, de profondes modifications d'organigramme ont été opérées :

- Les directions ont été remaniées ;
- Des postes (de chargés d'opération notamment) ont été créés pour tenir compte des objectifs ambitieux de réhabilitations et de production de logements neufs.
- La gestion de proximité a été réorganisée : les 8 agences et 2 antennes préexistantes ont été fusionnées en 5 agences territoriales. Les postes de gardiens ou assimilés (tâches de gardiennage,

[2] Source : Rapport de branche - Statistiques emploi et formation des Offices Publics de l'Habitat en 2022 – page 13 -

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

proximité, entretien ménager et/ou sortie des ordures ménagères), ont été supprimés en 2023 et les personnels réorientés en partie vers des postes de chargés de propreté autrement dit des employés d'immeubles (cf. § 6.4.2 Gestion de proximité).

- Une agence spécialisée « LMH Access » a été créée pour regrouper l'ensemble des activités autres que la location de logement. Le service s'organise autour de 3 pôles à savoir le pôle copropriété, le pôle vente et accession et le pôle commerces et produits spécifiques (commerces, parkings, antennes et panneaux publicitaires) (cf. § 5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale).
- Les deux régies techniques ont été fusionnées en une seule régie de 16 personnes principalement chargée de la remise en état de logements vacants.

Outre les changements présentés ci-dessus, la réorganisation volontariste intervenue depuis 2022 pourrait utilement faire l'objet d'une évaluation après deux années de fonctionnement.

En effet, l'un de ses effets est de disperser certaines missions, avec le risque d'engendrer des redondances ou des lacunes, et de dessaisir des services opérationnels d'une vision globale de leurs missions. Ainsi, pour donner quelques exemples, la politique de peuplement n'est pas suivie par le pôle chargé des attributions, mais par la direction de la stratégie territoriale. La direction du dialogue social est distincte de celle du développement des ressources humaines. Le suivi de la qualité (notamment résultats des enquêtes de satisfaction) n'est pas situé dans la direction des relations de proximité avec les locataires, en charge du centre de relations clients. Les remplacements de certains composants sont arbitrés par un service de la direction ressources et transformation, indépendant à la fois de la direction du patrimoine et de la réhabilitation, et de la direction de la proximité qui encadre les gestionnaires techniques en agence.
Sur ce sujet de la répartition des compétences cf. également § 5.1.1 Etat des lieux et connaissance du patrimoine et § 6.5 Politique de prévention et suivi des impayés.

Dans sa réponse, l'organisme a précisé que cette organisation a été déployée pour répondre très rapidement aux enjeux patrimoniaux et financiers**,** traiter les problématiques du patrimoine, rétablir le contact avec les locataires**,** répondre aux réclamations de base et réinvestir dans l'infrastructure. Une évaluation de l'efficience de l'organisation, et probablement des ajustements de celle-ci seront menés dans le cadre du prochain projet d'entreprise.

Recommandation 1 : Mettre en place une organisation capable de produire des données fiables, exploitables et accessibles afin de piloter ses principales activités.

Par ailleurs, l'agence a observé, tout au long du contrôle, les difficultés de LMH pour collecter et communiquer les données permettant de mener convenablement les diligences, notamment les recueils patrimoniaux et de gestion locative. Plus grave, cette incapacité à produire les éléments implique une incapacité de l'office à piloter de façon satisfaisante ses principales activités.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Recommandation 2 : Maitriser la trajectoire des coûts de gestion.

La volonté d'amélioration des compétences qui s'est traduite par l'augmentation du nombre de postes de cadres et maîtrise n'a pas été tempérée par un engagement formalisé dans le projet d'entreprise de contenir les frais de structure. La politique salariale mise en place depuis 2022 pour accompagner le changement d'organisation comporte un risque d'augmentation des coûts de gestion qui pourrait se révéler difficile à soutenir à moyen terme.

Le coût de gestion au logement a augmenté de 15% entre 2022 et 2023, et l'exercice 2024 devrait également être marqué par une progression des charges de personnel (+1,2 millions d'euros par rapport à 2023). La progression des coûts de personnel en 2023 s'explique par la réorganisation issue du projet CAP 26, et la politique salariale appliquée à la suite des négociations annuelles obligatoires. A noter également pour 2024, la mise en place du dispositif d'accompagnement de la refonte des primes de présence (cf. § 4.2.1.2 coûts de gestion). Dans sa réponse, l'organisme précise avoir mis en place un plan de maitrise des charges de personnel et indique vouloir faire un audit interne afin de rechercher de nouvelles pistes d'amélioration.

Enfin, le taux d'absentéisme indiqué dans le bilan social est relativement stable sur la période, passant de 8,6% en 2019 à 9,1% en 2023 (bilan social 2023), ce qui est toutefois plus élevé que le taux moyen de 8 % des OPH en 2022[3]. Afin d'en limiter les effets, les absences longues font l'objet d'un suivi particulier et une prime de présence annuelle est versée au personnel.

3.4 Systèmes d'information

Recommandation 3 : Finaliser la mise en œuvre des actions inscrites dans le plan de remédiation (formalisation des PCA, PRA et le process de gestion de crise).

La Direction des Usages Numériques (DUN), en charge de la gestion du système d'information (SI), est rattachée à la Direction générale adjointe des ressources et de la transformation. Depuis sa réorganisation en 2021, le pôle SI est structuré en cinq services comprenant un effectif de 19 collaborateurs. Cette réorganisation résulte de la réalisation d'un audit externe réalisé en 2020 concomitante à un changement de direction du système d'information. Les principaux constats de l'audit mettaient en évidence des insuffisances significatives dans la gestion globale des dispositifs (sécurité, pannes, compétences internes…)

Face à ces constats, la feuille de route du SI a été structurée autour de deux axes majeurs ; la refonte de l'infrastructure et le déploiement d'une architecture applicative centrée sur l'ERP. En effet, la DUN s'est engagée dans une démarche de réappropriation des données liées à l'ERP, dans le but de réduire sa dépendance envers le prestataire et de développer de nouveaux services. La stratégie de l'organisme s'appuie sur un ajustement des priorités, incluant notamment la suspension d'un projet de développement d'un outil de centralisation des données techniques (BIM) bien qu'il ait été évalué comme stratégique, afin de gérer les retards identifiés.

[3] Rapport de branche de la fédération des OPH 2022, page 72.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Pour réaliser ces objectifs et s'inscrire dans une stratégie visant à accroître les investissements dans le but de réduire les coûts d'exploitation, le budget de la DUN a connu une augmentation conséquente, passant de plus de 3 millions d'euros en 2019 à plus de 5 millions d'euros en 2024.

Depuis 2022, l'organisme dispose d'un schéma directeur et d'une politique de sécurité des systèmes d'information (PGSSI) formalisée. Le référent sécurité du système d'information (RSSI) est le responsable Systèmes et Réseaux. La gestion des incidents de sécurité, notamment le process de gestion de crise, reste toutefois à formaliser.

En effet, il a été constaté l'absence de plans de Continuité de l'Activité (PCA) et de Reprise d'Activité (PRA), ce qui présente un risque pour l'organisme en cas d'incident majeur. L'organisme précise que les procédures associées sont en cours de rédaction, avec des tests programmés pour 2025. Les sauvegardes des données sont réalisées sur des infrastructures internes avec un projet de sauvegarde externe prévu pour 2025. Par ailleurs, l'organisme dispose d'un site de secours externe, garantissant une continuité d'activité en cas de défaillance. Dans sa réponse, LMH indique avoir engagé les actions nécessaires dans le cadre de la mise en œuvre des PCA et PRA avec la modification de l'infrastructure d'interconnexion de ses sites externes de sauvegarde. Toutefois, aucune information n'est apportée quant à la formalisation des plans.

La dématérialisation, à travers la refonte de la GED et de l'extranet locataire, l'intégration d'applications de gestion technique tels que la réalisation des états des lieux dans les outils mobiles mais également l'envoi des avis d'échéances en 2025, répond à un besoin de modernisation des processus et constitue également un enjeu stratégique pour le service informatique. Ce dernier doit assurer la sécurité des données, garantir le bon fonctionnement des outils, leur mise à jour continue et l'accompagnement des utilisateurs.

L'agence constate que la réorganisation de la DUN a permis d'améliorer le SI, cependant plusieurs dispositifs majeurs restent en attente de finalisation au moment du contrôle.

3.5 Politique d'achat et commande publique

Les procédures applicables aux achats n'appellent pas d'observation. Le règlement intérieur relatif aux procédures de la commande publique et à la commission d'appel d'offres figure en annexe 2 du règlement intérieur de LMH et a été validé par le CA du 26 mars 2024. Il récapitule les procédures à respecter par les services acheteurs. Outre la commission d'appel d'offres (CAO), LMH est doté d'une commission des procédures adaptées pour les marchés d'un montant compris entre 40 000 euros et le seuil de la procédure formalisée.

La direction achats, marchés publics et assurances effectue le suivi et le contrôle des marchés. Un nouveau processus de contrôle a été mis en place en 2023 concernant l'ensemble des achats réalisés.

Une alerte automatisée de computation par famille d'achats est en place afin de vérifier le respect des seuils de procédure formalisée, y compris pour les commandes d'un montant de moins de 300 euros, qui représentaient la majorité des commandes en 2023.

La liste des marchés passés en commission d'appel d'offre et en procédure adaptée est régulièrement communiquée au bureau.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 Qualité de l'information financière

L'organisme a déposé sur la plateforme Harmonia ses comptes annuels. Au vu des données financières saisies, il apparait que la qualité des données est suffisante pour procéder à une analyse financière rétrospective fiable. Le benchmark choisi pour effectuer l'analyse est constitué de l'ensemble des bailleurs de province.

Outre sa gestion comptable et financière, l'office assure également le suivi comptable des deux GIE (La Méta et l'Université des Compétences Habitat), de la SNC Fourchon Aménagement (2 mandataires LMH et SIA Habitat) et de 2 copropriétés gérées en direct (La Filature, Chaussée Gramme).

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

Tableau 3 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	130 707	98%	129 159	98%	130 320	96%	130 927	96%	138 259	96%
Écart de récupération de charges	- 2 362	2%	- 2 957	2%	- 3 176	2%	- 3 503	3%	- 3 254	2%
Produits des activités annexes	2 576	2%	2 765	2%	2 839	2%	2 698	2%	3 051	2%
Péréquation RLS	3 082	2%	3 082	2%	6 294	5%	6 272	5%	6 044	4%
Chiffre d'affaires locatif	**134 003**	**100%**	**132 049**	**100%**	**136 277**	**100%**	**136 394**	**100%**	**144 101**	**100%**
Ventes d'immeubles	3 798		3 286		939		271		1 853	
Production stockée	- 2 407		- 2 841		188		1 736		672	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	150		- 8		- 25		- 68		- 60	
Coûts promotion immobilière	- 2 109		- 823		- 1 198		- 2 132		- 2 010	
Marge sur activité de promotion	**- 569**		**- 386**		**- 95**		**- 193**		**454**	
Production immobilisée (Frais financiers)	25		0		0		0		0	
Produit des activités	**133 460**		**131 664**		**136 182**		**136 201**		**144 556**	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 24 055	18%	- 24 605	19%	- 24 930	18%	- 25 080	18%	- 27 355	19%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 8 869	7%	- 8 733	7%	- 8 575	6%	- 9 075	7%	- 11 600	8%
Coût de gestion	**- 32 924**	**25%**	**- 33 338**	**25%**	**- 33 506**	**25%**	**- 34 155**	**25%**	**- 38 956**	**27%**
Charges de maintenance (y.c régie)	- 23 698	18%	- 23 802	18%	- 24 678	18%	- 25 881	19%	- 28 195	20%
Cotisation CGLLS	- 2 625	2%	- 2 625	2%	- 3 100	2%	- 2 979	2%	- 2 645	2%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 13 091	10%	- 13 240	10%	- 13 463	10%	- 13 883	10%	- 14 673	10%
Valeurs de référence		*11%*		*11%*		*11%*		*11%*		*12%*
Créances irrécouvrables	- 2 900	2%	- 2 976	2%	- 2 947	2%	- 2 553	2%	- 2 673	2%
Excédent brut d'exploitation	**58 222**	**43%**	**55 682**	**42%**	**58 488**	**43%**	**56 751**	**42%**	**57 415**	**40%**
Valeurs de référence		*45%*		*45%*		*43%*		*44%*		*44%*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Sur la période contrôlée, l'excédent brut d'exploitation représente en moyenne 42 % du chiffre d'affaires. Il baisse en 2023 et ne représente plus que 40 % du chiffre d'affaires contre 44 % pour la médiane de référence.

Globalement, l'EBE est marqué par un niveau de recettes assez faibles et des charges d'exploitation élevées en fin de période. Une analyse des principaux postes constituant l'EBE est présentée ci-dessous et va permettre de préciser ce constat.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

4.2.1.1 Produits

Tableau 4 : Evolution des produits locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers des logements non conventionnés	2 140	1,6%	2 205	1,7%	2 207	1,7%	2 081	1,6%	2 172	1,6%
Suppléments de loyers	466	0,4%	591	0,5%	430	0,3%	501	0,4%	472	0,3%
Loyers des logements conventionnés	117 184	89,7%	115 792	89,7%	117 051	89,8%	116 869	89,3%	122 006	88,2%
Loyers des logements en accession	214	0,2%	110	0,1%	51	0,0%	28	0,0%	165	0,1%
Total Loyers logements (1)	**120 005**	**91,8%**	**118 698**	**91,9%**	**119 739**	**91,9%**	**119 479**	**91,3%**	**124 815**	**90,3%**
Réduction loyer de solidarité (RLS)	8 722	6,7%	13 468	10,4%	11 912	9,1%	12 050	9,2%	11 877	8,6%
Total Loyers logements avant RLS (2)	**128 728**		**132 166**		**131 651**		**131 529**		**136 692**	
Loyers des résidences, foyers (3)	5 326	4,1%	5 072	3,9%	5 030	3,9%	5 133	3,9%	5 012	3,6%
Autres loyers (4)	5 376	4,1%	5 389	4,2%	5 551	4,3%	6 315	4,8%	8 433	6,1%
Total Loyers = (1) + (3) + (4)	**130 707**	**100,0%**	**129 159**	**100,0%**	**130 320**	**100,0%**	**130 927**	**100,0%**	**138 259**	**100,0%**
Nombre de logement gérés (5)	32 695		32 635		32 502		32 617		32 365	
Loyers des logements familiaux gérés en euros = (1) / (5)	**3 670**		**3 637**		**3 684**		**3 663**		**3 856**	
Valeurs de référence	*3 990*		*3 998*		*4 056*		*4 096*		*4 246*	

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Les loyers des logements familiaux représentent en moyenne un peu plus de 91 % du total des loyers et 1,6 % de ces produits correspondent à des logements non conventionnés. Les revenus issus du supplément de loyers sont constants mais limités (moins de 500 milliers d'euros en moyenne annuelle). Les loyers des logements en accession sont erratiques d'une année sur l'autre et peu significatifs.

Les recettes locatives progressent très peu entre 2019 et 2022 avant une nette progression en 2023 de 5,6 %. Outre la croissance du parc et les augmentations de loyers après réhabilitation, le principal facteur de cette progression est la revalorisation des loyers de 3,6 % pour cet exercice (CA du 14 octobre 2022) conformément à l'indice de référence des loyers.

La vacance progresse de plus de deux points sur la période pour passer de 4 % à plus de 6 %. Elle est fortement impactée par la vacance technique qui s'élève à plus de 2 100 logements liés notamment à la mise en œuvre du programme NPNRU (750 logements voués à la démolition), de réhabilitations en cours et de logements trop dégradés pour être commercialisés (diffus roubaisiens).

La part des loyers non quittancés en raison de la vacance représente, au 31 décembre 2023, 9,5 millions d'euros.

L'office est marqué par un écart de récupération de charges important venant grever en moyenne chaque année 2,3 % du chiffre d'affaires locatif, ce qui représente pour 2023 un peu plus de 3,2 millions d'euros. La vacance en est la principale raison et pour 2024, LMH a estimé que les pertes pour charges locatives récupérables sont de l'ordre de 2,7 millions d'euros.

La projection financière pour l'exercice 2024 est estimée à 128 ,3 millions d'euros et le budget 2025 projette un montant de 132,6 millions d'euros. Les revalorisations annuelles des loyers et les loyers supplémentaires induits par les mises en service en sont les principaux facteurs explicatifs.

Les autres loyers correspondant par ordre croissant aux locaux professionnels, des foyers/résidences et stationnements. Ils progressent sensiblement en fin de période (13,5 millions d'euros en 2023 contre 10,5 millions d'euros en 2021) du fait notamment de la revalorisation des loyers.

Les prestations de services (produits des activités annexes) oscillent suivant les années entre 2,5 et 3 millions d'euros. Elles comprennent principalement des redevances des antennes téléphoniques (1,74 million d'euros en 2023) et des refacturations auprès des GIE (931 milliers d'euros en 2023). Il convient de noter que les nouvelles prestations de syndic ont rapporté pour 2023 165 milliers d'euros.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

L'atterrissage 2024 prévoit également une hausse de l'ensemble de ces loyers pour un peu plus de 2 millions d'euros.

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion (25,3 % du CA en moyenne), des charges de maintenance (18,5 % du CA en moyenne), de la taxe foncière sur les propriétés bâties (10 % du CA en moyenne). L'ensemble de ces charges a progressé de plus de 7 millions d'euros entre 2022 et 2023.

4.2.1.2 Coûts de gestion

Entre 2019 et 2022, les coûts de gestion sont légèrement inférieurs aux valeurs de référence et progressent peu (+ 6,8 % sur 4 années). En revanche, l'exercice 2023 marque une rupture avec cette tendance et une forte progression de l'ordre de 4,8 millions d'euros est relevée. Au 31 décembre 2023, ces coûts représentent 1 204 euros au logement.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Tableau 5 : Evolution des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Charges de personnel	26 220	26 951	27 593	27 867	31 322
Personnel extérieur à l'organisme	362	122	166	114	10
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 1 743	- 1 755	- 2 117	- 2 240	- 3 317
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 784	- 712	- 712	- 660	- 660
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	24 055	24 605	24 930	25 080	27 355
Matériel et fournitures	988	1 398	1 119	1 300	1 554
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 463	- 782	- 465	- 481	- 476
Crédit baux et baux à long terme	3	0	13	7	7
Primes d'assurances	1 645	1 547	1 650	2 062	2 755
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 740	2 291	1 970	1 781	2 802
Publicité, publications, relations publiques	336	277	234	287	348
Déplacements, missions et réceptions	184	87	58	279	446
Redevances de sous-traitance générale	290	394	619	589	591
Autres services extérieurs hors CGLLS	3 022	3 118	3 133	2 966	3 272
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	124	403	245	285	301
Redevances et charges diverses de gestion courante	0	0	0	1	0
Autres charges externes hors CGLLS (2)	8 869	8 733	8 575	9 075	11 600
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	**32 924**	**33 338**	**33 506**	**34 155**	**38 956**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	32 695	32 635	32 502	32 617	32 365
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	**1 007**	**1 022**	**1 031**	**1 047**	**1 204**
Valeurs de référence	*1 080*	*1 082*	*1 142*	*1 162*	*1 212*
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	**736**	**754**	**767**	**769**	**845**
Valeurs de référence	*671*	*686*	*708*	*714*	*730*
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	**271**	**268**	**264**	**278**	**358**
Valeurs de référence	*401*	*394*	*422*	*439*	*472*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Les coûts de personnel :

Fin 2023, les charges de personnel non récupérables constituent 70,2% des coûts de gestion et représentent 19,8 % du chiffre d'affaires locatif. Sur l'ensemble de la période contrôlée, ces coûts sont bien au-dessus des valeurs de référence (en moyenne de plus de 85 euros). Déjà souligné dans le précédent rapport, l'office se caractérise par un effectif important (cf.§ 3.3.2 Evolution des effectifs et organisation), bien que la rémunération par ETP soit inférieure aux valeurs de référence.

En particulier, le coût de gestion au logement a augmenté de 15% entre 2022 et 2023, et l'exercice 2024 devrait également être marqué par une progression des charges de personnel (+1,2 millions d'euros par rapport à 2023).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Le budget 2025 indique la volonté de l'organisme à maitriser sa masse salariale à 32,5 millions d'euros en contenant sa trajectoire des effectifs inscrite dans le CAP 26 (cf. 3.3.2 Evolution des effectifs et organisation)

Les autres charges externes :

Les autres charges externes restent relativement constantes entre 2019 et 2022 puis augmentent de 28% en 2023 pour s'établir à 11,6 millions d'euros. Rapporté au logement, ce ratio en fin de période équivaut à 358 euros soit 114 euros de moins que la valeur de référence. Les postes de dépenses les plus significatifs en 2023 concernent :

- Les achats non stockés de matériel et fournitures (ex. fluides, produits d'entretien, fournitures administratives qui incombent au bailleur) de 1,5 million d'euros (+ 19,5 % par rapport à 2022) ;
- Les primes d'assurance de 2,7 millions d'euros (+ 33,6 % par rapport à 2022) ;
- Les honoraires et rémunérations d'intermédiaires (ex. prestation cabinet de conseil, frais d'acte et de contentieux, honoraires de syndic) de 2,8 millions d'euros (+ 35,9 % par rapport à 2022) ;
- Et les services extérieurs hors cotisations CGLLS (ex. frais postaux et de télécommunication, services bancaires, études et recherches) de 3,3 millions d'euros (+ 10,3 % en comparaison de 2022).

Les données budgétaires 2024, montrent également une évolution haussière de ces coûts, notamment sur le poste primes d'assurance et les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (poursuite de missions d'audit sur la connaissance du patrimoine et diagnostics logements)

La projection 2025 vient conforter cette tendance et l'office a estimé une nouvelle augmentation des ces deux postes (un million d'euros supplémentaire pour les primes d'assurance et 0,5 million d'euros pour les frais d'honoraires).

4.2.1.3 Maintenance

Les coûts de maintenance font l'objet d'une analyse au paragraphe 5.2.2.

4.2.1.4 Autres charges

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

De façon générale, la charge de TFPB est inférieure aux valeurs de référence (de plus de 1,5 point suivant les exercices), venant de fait favoriser le niveau de l'EBE. En 2023, elle s'élève à 419 euros par logement. Cette situation s'explique notamment par un niveau de logements situés en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) bien supérieur à la moyenne nationale (68 % contre un peu plus de 30 %). En 2023 pour ces logements (16 720 logements) l'organisme a bénéficié d'un abattement de 30 %[4] correspondant à un allégement de fiscalité de plus de 2,6 millions d'euros. En contrepartie de cette

[4] En vertu de l'article 1 388 bis du code général des impôts

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

exonération partielle, l'office doit mener des actions d'amélioration de la qualité de service rendu aux locataires.

CGLLS[5] :

Chaque année cette charge représente en moyenne 2% du chiffre d'affaires.

Pertes sur créances irrécouvrables :

Les pertes sur créances irrécouvrables font l'objet d'une analyse au paragraphe 6.5 Politique de prévention et suivi des impayés.

4.2.2 Capacité d'autofinancement

Tableau 6 : Evolution de la capacité d'autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	**58 222**	**43%**	**55 682**	**42%**	**58 488**	**43%**	**56 751**	**42%**	**57 415**	**40%**
Autres produits et charges d'exploitation	694	1%	5 213	4%	1 508	1%	4 504	3%	5 876	4%
Intérêts sur financements locatifs	- 14 185	11%	- 12 806	10%	- 10 717	8%	- 15 960	12%	- 22 350	16%
CAF courante	**44 731**	**33%**	**48 090**	**36%**	**49 279**	**36%**	**45 295**	**33%**	**40 941**	**28%**
Valeurs de référence		*37%*		*39%*		*38%*		*36%*		*29%*
Produits financiers divers	813	1%	612	0%	686	1%	1 404	1%	2 207	2%
Autres charges financières	- 193	0%	- 165	0%	- 704	1%	- 332	0%	- 1 252	1%
Autres produits et charges exceptionnels	- 136	0%	1 889		145		2 570		- 347	0%
CAF brute	**45 215**	**34%**	**50 426**	**38%**	**49 406**	**36%**	**48 938**	**36%**	**41 549**	**29%**
Valeurs de référence		*38%*		*41%*		*40%*		*39%*		*33%*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

A l'instar l'EBE, les CAF courante et brute suivent la même évolution et sont inférieures sur l'ensemble de la période contrôlée aux médianes de référence.

Après une évolution très favorable en milieu de période, la CAF courante subit la hausse des intérêts sur les financements locatifs depuis 2022. L'année 2023 est notamment marquée par une hausse de 6,4 millions d'euros. Toutefois, compte tenu de la répartition de l'encours d'emprunts (70 % des emprunts sont indexés sur le livret A), la dégradation de la CAF courante est un peu moins abrupte que celle de la valeur de référence (5 points de moins contre 7 points) et représente pour cet exercice 28 % du chiffre d'affaires.

Déjà d'un niveau faible, la CAF brute fin 2023 représente 29 % du chiffre d'affaires, soit 4 points de moins que la valeur de référence. Malgré une évolution très erratique d'une année sur l'autre, le résultat des autres produits et charges exceptionnels s'est nettement dégradé en 2023 et bascule vers un montant négatif. Cette situation ne concourt pas à une évolution favorable de la CAF brute. LMH doit mettre en place des mesures correctives pour mieux projeter ses produits exceptionnels à venir (CEE, Dégrèvements de TFPB…). Dans la réponse au contradictoire, LMH précise avoir déployé plusieurs plans d'action à travers notamment le développement de produits diversifiés via LMH Access et un plan de cessions de patrimoine ambitieux. En outre, un plan triennal d'optimisation des produits exceptionnels sera présenté au CA fin 2025.

[5] L'assiette de cotisation est constituée des loyers appelés (logements familiaux et foyers), du SLS versé et des indemnités d'occupation. Le bailleur bénéficie également de trois types de réductions, fonction du nombre d'allocataires APL, de la zone si située en territoire « politique de la ville » et liées à la première mise en service.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Le volume annuel de la CAF brute permet de couvrir le montant des remboursements d'emprunts (de l'ordre de 31 millions d'euros pour 2023). Sur l'ensemble de la période, l'autofinancement net hlm qui en résulte affiche un ratio dans la fourchette des valeurs de référence. Pour 2023, il est de 7 % soit 1 point de moins que le benchmark.

4.2.3 Résultats

Si l'on compare l'ensemble des années de la période sous revue, le résultat d'exploitation enregistre un retrait significatif en fin de période. Fin 2023, il ne représente plus que 6 % du chiffre d'affaires locatif contre 12 % en 2020. Cette baisse est directement liée à l'augmentation des dotations aux amortissements du parc locatif en raison d'investissements plus soutenus en fin de période. La dégradation du résultat financier depuis 2022 s'explique par la hausse des intérêts sur financements locatifs.

À partir de 2022, le résultat courant (somme du résultat d'exploitation et du résultat financier) est négatif et se dégrade très fortement en 2023 (-12,1 millions d'euros).

Le résultat exceptionnel soutenu jusqu'en 2022, suit la même évolution pour se détériorer sur le dernier exercice 2023. L'essentiel des produits exceptionnels provient de la quote-part des subventions d'investissement et des produits de cession d'actifs. Il convient de noter que parallèlement aux cessions d'actifs, les VNC des immobilisations sorties sont très conséquentes depuis 2022 et viennent de fait minorer le résultat exceptionnel.

Enfin, le résultat net comptable suit la même trajectoire et devient négatif en 2023 (-3,5 millions d'euros). La baisse des produits exceptionnels conjuguée à un amortissement des immobilisations nouvelles ou remplacées plus conséquent sont les deux facteurs explicatifs de la forte dégradation du résultat net comptable.

Il convient de noter que la projection budgétaire 2024 suit cette trajectoire en projetant à nouveau un résultat net négatif bien supérieur à celui de 2023.

En conclusion, compte tenu du fait que l'ensemble des agrégats financiers se dégrade en fin de période la performance d'exploitation de l'office n'est pas satisfaisante et le niveau de la CAF brute n'est pas suffisant pour soutenir la politique patrimoniale ambitieuse de l'office.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

4.3 Analyse de la situation financière

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Tableau 7 : Evolution du fonds de roulement net global

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	209 515	11%	220 629	11%	248 141	12%	271 193	13%	278 803	12%
Résultat de l'exercice (b)	12 968	1%	27 512	1%	23 027	1%	7 610	0%	- 3 552	- 0%
Autres capitaux (c)	0	0%	0	0%	40 000	2%	40 000	2%	40 000	2%
Subventions nettes d'investissement (d)	159 283	8%	168 202	9%	170 162	8%	180 868	9%	194 983	9%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	381 761	20%	416 343	21%	481 331	23%	499 671	24%	510 234	22%
Valeurs de référence		*23%*		*24%*		*24%*		*24%*		*24%*
Provisions pour gros entretien (f)	6 915	0%	8 496	0%	8 557	0%	8 254	0%	8 418	0%
Autres provisions pour risques et charges (g)	4 125	0%	3 438	0%	3 275	0%	3 067	0%	4 894	0%
Amortissements et dépréciations (h)	732 662	39%	769 294	39%	808 518	39%	852 250	40%	897 566	39%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	1 125 462	60%	1 197 571	61%	1 301 680	63%	1 363 243	64%	1 421 113	62%
Dettes financières (j) (*)	761 863	40%	767 299	39%	777 607	37%	761 628	36%	872 004	38%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 887 325	100%	1 964 870	100%	2 079 287	100%	2 124 871	100%	2 293 117	100%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 1 880 393	100%	- 1 950 656	99%	- 2 022 613	97%	- 2 109 343	99%	- 2 246 820	98%
Immobilisations financières (n)	- 6 366	0%	- 6 110	0%	- 4 318	0%	- 4 066	0%	- 276	0%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (k)-(l)-(n)	566	0%	8 104	0%	52 356	3%	11 462	1%	46 021	2%
Valeurs de référence		*4%*		*5%*		*5%*		*5%*		*5%*
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	80 935		95 227		136 289		120 932		110 958	

Source : Etats réglementaires Harmonia retraitement ANCOLS

Sur l'ensemble de la période, les capitaux propres se renforcent de 33,6% et représentent 510 millions d'euros en 2023. Cette évolution s'explique principalement par la capitalisation des résultats excédentaires entre 2019 et 2022, la souscription de titres participatifs (cf. § 4.4 Analyse de la dette) et par l'évolution des subventions d'investissement.

Les provisions ont peu évolué au cours de la période et sont constituées majoritairement d'une provision pour le gros entretien (PGE) et d'autres provisions pour risques et charges (provisions diverses relatives à des risques contentieux sociales et des provisions sur cotisations). Il convient de noter que l'année 2023 a toutefois été marquée par une augmentation de ces dernières en raison de sanctions financières prononcées par la DGCCRF et pour lesquelles l'office intente des recours. Le calcul de la PGE, d'un montant de près de 8,4 millions d'euros à fin 2023, repose sur des dépenses d'entretien inscrites dans un programme pluriannuel de gros entretien. Le montant de la dotation concernant cet exercice est de 4 millions d'euros avec une reprise s'élevant à 3,9 millions. Le GE est analysé au § 5.2.1 Intervention sur le parc.

Les ressources stables ont progressé de 21,5 %. En 2019, elles sont composées à 40,4 % de dettes financières contre 38 % en 2023.

Sur la période contrôlée, le fonds de roulement net global est positif mais très erratique et oscille suivant les années entre 566 milliers et 52,3 millions d'euros. Fin 2023, il représente seulement l'équivalent d'une ressource de 1 313 euros par logement et est très éloigné de la médiane nationale (3 415 euros). Cette situation, ne relevant pas d'une mauvaise santé financière, trouve son origine dans un décalage de comptabilisation entre les ressources stables et les immobilisations. L'office a fait le choix de solliciter davantage son FRNG en mobilisant tardivement les emprunts contractés pour le financement de ses investissements.

Le calcul de la situation à terminaison des opérations en cours (FRNGT) qui prend en compte les emprunts restant à encaisser, des subventions restant à notifier, des dépenses restant à comptabiliser et la neutralisation des opérations préliminaires montre un redressement très net. Il peut être estimé

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

à 99, 9 millions d'euros, soit 3 166 euros par logement et devient proche des valeurs de référence (3 278 euros).

4.3.1.1 Investissements

Sur la période contrôlée, le montant des investissements réalisés est de 495 millions d'euros. Rapporté en pourcentage, cet effort d'investissement est assez élevé avec un taux d'investissement[6] annuel en moyenne de 4,8 % soit 1,2 point de plus que les valeurs de référence. L'année 2023, marquée par un taux bien supérieur (6,9 %), reflète la nouvelle stratégie d'investissement engagée par la gouvernance actuelle. Ces investissements ont été affectés notamment à hauteur de 42 % au financement des constructions neuves et à 54 % aux additions et remplacement de composants.

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Observation 1 : L'organisme ne respecte pas les délais de paiement des fournisseurs (article L. 2192-10 du code de la commande publique).

Tableau 8 : Evolution du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Fonds de roulement net global (FRNG)	566	0%	8 104	0%	52 356	3%	11 462	1%	46 021	2%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	5 837		2 949		3 103		4 918		5 565	
Emprunts promotion immobilière (p)	- 12 893		- 3 502		0		- 1 044		- 4 501	
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0		0		- 276		- 452		- 4 189	
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	- 7 056	- 0%	- 553	- 0%	2 827	0%	3 422	0%	- 3 125	- 0%
Créances locataires et acquéreurs (s)	12 594	1%	14 483	1%	19 730	1%	25 086	1%	27 517	1%
Subventions à recevoir (t)	15 356	1%	27 490	1%	21 895	1%	55 812	3%	70 698	3%
Autres actifs réalisables (u)	9 325	0%	6 819	0%	6 766	0%	13 136	1%	11 986	1%
Dettes sur immobilisations (v)	- 13 581	1%	- 19 587	1%	- 19 015	1%	- 24 485	1%	- 22 649	1%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 37 554	2%	- 35 935	2%	- 31 784	2%	- 78 054	4%	- 97 292	4%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 20 917	- 1%	- 7 284	- 0%	418	0%	- 5 083	- 0%	- 12 866	- 1%
Valeurs de référence		*0%*		*0%*		*0%*		*1%*		*0%*
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	91 542	5%	85 469	4%	102 035	5%	86 793	4%	69 486	3%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 60 015	3%	- 60 000	3%	- 40 000	2%	- 60 000	3%	0	0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 10 044	1%	- 10 081	1%	- 10 097	0%	- 10 248	0%	- 10 599	0%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	21 483	1%	15 388	1%	51 938	2%	16 545	1%	58 887	3%
Valeurs de référence		*4%*		*4%*		*4%*		*4%*		*4%*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Excepté pour 2021, les flux du bas de bilan génèrent une ressource en fonds de roulement. Cette situation vient renforcer la trésorerie nette. Pour illustrer cela en 2023 le tableau 9 montre une évolution plus conséquente des dettes d'investissement et d'exploitation (120 millions d'euros) par rapport aux emplois (108 millions d'euros).

Compte tenu du travail d'analyse et des constats émis par la DGCCRF, l'agence observe qu'encore à ce jour le délai légal[7] de 30 jours pour le paiement des factures n'est pas respecté. Pour illustrer ce constat, d'après les éléments transmis[8], l'analyse de l'agence montre que, pour l'exercice 2024, 16,7 % des factures reçues (5 140 factures), représentant un montant total de 39 millions d'euros (sur un total de 234 millions d'euros), accusaient un retard de paiement supérieur à 30 jours (dont 9,7 millions supérieur à 60 jours). Le service financier de l'organisme a validé ce constat et explique que les retards restent encore dus aux difficultés de paramétrages/fonctionnalités de l'ERP. Par ailleurs, l'office indique avoir réorganisé le process de son service comptabilité fournisseurs pour tendre vers une meilleure

[6] Il se calcule comme suit : investissements réalisés divisé par les immobilisations d'exploitation brutes

[7] Article L. 441-6 et D. 441-14 du Code de commerce

[8] Liste des factures réglées au titre de 2024 en ont exclues les tiers identifiés

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

réactivité (simplification des circuits de validation des factures…). L'agence invite l'office à poursuivre ses efforts dans ce sens, même si sa trésorerie venait à se dégrader en conséquence. Dans sa réponse l'organisme précise s'être doté d'un outil de suivi permettant de piloter en temps réel les délais de paiement de l'ensemble des factures d'exploitation et d'investissement. Ce dispositif est assorti d'un contrôle interne de suivi mensuel. LMH s'est fixé comme objectif de traiter 100% des factures sous 30 jours dès le second semestre 2025.

La trésorerie nette s'élève à 59 millions au 31 décembre 2023, soit 1 681 euros par logement. Comparé aux valeurs de référence elle est sur l'ensemble de la période contrôlée bien en dessous. L'office est donc en insuffisance de trésorerie, et ce malgré une ressource en fonds de roulement très élevée et croissante en fin de période.

Entre 2019 et 2022, l'office a mis en place, de manière récurrente et à des conditions attractives, des lignes de trésorerie à un an maximum. L'objectif de ces concours financiers à court terme était de pallier les besoins temporaires de trésorerie, d'assurer le préfinancement des opérations d'investissement et de différer le déblocage des emprunts à l'achèvement des opérations en évitant ainsi le coût du préfinancement.

Au vu de cette analyse, la situation financière de Lille Métropole Habitat peut être qualifiée de fragile, sachant néanmoins que l'office pourrait disposer de marges d'endettement. Cependant, cela reste très insuffisant face aux ambitions patrimoniales affichées.

4.4 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2023, l'encours de la dette s'établit à 876,3 millions d'euros contre 774,5 millions d'euros début 20219, soit une évolution de 13,2 %. Son profil est sécurisé à 70 % par des emprunts indexés sur le livret A et à 27 % par des prêts à taux fixe. Seulement 3 % de l'encours est indexé sur d'autres indices (notamment euribor), soit 5 contrats pour un montant de 25,5 millions d'euros. Enfin, la durée résiduelle des encours est d'un peu moins de 24 ans.

L'organisme a, dans le cadre d'accompagnement des programmes de construction et de réhabilitation, sollicité auprès de la banque des territoires, des titres participatifs à hauteur de 40 millions d'euros. L'échéance de son remboursement intégral est prévue avant 2036. L'agence rappelle à l'organisme que ces éléments financiers doivent être intégrés dans les projections financières futures.

Par ailleurs, dans la cadre d'une gestion proactive des emprunts, l'organisme a souscrit à des mesures d'allongement de la dette dès 2019 lui permettant d'améliorer son autofinancement net hlm.

Tableau 9: Evolution de l'indépendance financière et de l'annuité locative

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Ressources propres	1 125 462	1 197 571	1 301 680	1 363 243	1 421 113
Ressources stables	1 887 325	1 964 870	2 079 287	2 124 871	2 293 117
Ressources propres / Ressources stables	**59,6%**	**60,9%**	**62,6%**	**64,2%**	**62,0%**
Valeurs de référence	*59,1%*	*59,4%*	*59,8%*	*60,5%*	*60,6%*
Remboursement des emprunts locatifs (1)	30 322	31 610	34 131	32 807	30 958
Intérêts sur financements locatifs (2)	14 185	12 806	10 717	15 960	22 350
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	**44 507**	**44 415**	**44 848**	**48 767**	**53 308**
Loyers de l'exercice	130 707	129 159	130 320	130 927	138 259
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**34,1%**	**34,4%**	**34,4%**	**37,2%**	**38,6%**
Valeurs de référence	*37,5%*	*36,4%*	*37,0%*	*38,9%*	*42,6%*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Le ratio d'indépendance financière[9] s'établit à 62 % en fin de période. En progression depuis le début de la période, cet indicateur atteste d'un équilibre financier satisfaisant au vu des valeurs de référence.

Concernant les annuités d'emprunts[10], elles progressent en fin de période mais restent inférieures aux valeurs de référence. Leurs évolutions sont directement liées à l'augmentation des intérêts des emprunts (+ 6,4 millions en 2023) et ce malgré la diminution des remboursements d'emprunt. Par ailleurs, comme le montre le tableau, compte tenu de la structure de sa dette (seulement 70 % d'emprunts indexés sur le livret A), il apparait que l'office résiste mieux à cette évolution que les valeurs du secteur (+ 1,4 % contre 3,5 %).

Tableau 10 : Evolution de la capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	761 863	767 299	777 607	761 628	872 004
CAFC	44 731	48 090	49 279	45 295	40 941
Endettement / CAFC	**17**	**16**	**16**	**17**	**21**
Valeurs de référence	*18*	*17*	*18*	*19*	*23*
Valeur nette comptable du parc locatif	785 703	804 016	815 997	841 903	878 308
Dotations Amortissements du parc locatif	38 722	38 980	40 851	45 230	48 123
VNC / Amortissement du parc locatif	**20**	**21**	**20**	**19**	**18**
Valeurs de référence	*23*	*23*	*23*	*22*	*22*
Ecart [VNC / Amortissement du parc locatif] – [Endettement / CAFC]	**3**	**5**	**4**	**2**	**-3**
Valeurs de référence	*6*	*6*	*6*	*3*	*-1*

source: états réglementaires harmonia retraitement ancols

Sous l'effet cumulé d'une évolution de l'endettement (+ 4,4 %) et d'une diminution de la CAF courante (- 8,5 %), la capacité de désendettement[11] se dégrade sensiblement en fin de période. Cet effet ciseau a pour conséquence d'augmenter le nombre d'années du ratio endettement/CAFC. En théorie, l'organisme aura la capacité de rembourser l'intégralité de sa dette en 21 ans.

Parallèlement, le ratio VNC/Amortissement du parc locatif[12] est inférieur de 3 années à la durée de capacité de désendettement. Cela signifie, que théoriquement, l'office ne se sera pas acquitté de sa dette avant d'avoir amorti la totalité de ses immobilisations.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, l'endettement de Lille Métropole Habitat est soutenable En améliorant sa performance d'exploitation, il pourrait disposer de marges de manœuvre supplémentaires pour s'endetter davantage

[9] Ratio qui qui mesure le poids des ressources propres de l'organisme sur ses ressources stables,

[10] Les annuités d'emprunts sont constituées par le remboursement du capital et le paiement des intérêts.

[11] La capacité de désendettement est évaluée, de façon théorique, en calculant le nombre d'années qu'il faudrait à la société pour rembourser l'encours de sa dette, si l'intégralité de sa CAF était consacrée à cet objectif.

[12] Ratio qui mesure la durée moyenne à partir de laquelle l'office devra entamer des travaux de remplacement sur son patrimoine.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

5.1.1 État des lieux et connaissance du patrimoine

Recommandation 4 : Fiabiliser, centraliser et pérenniser les outils de suivi technique du patrimoine.

La gestion et l'archivage des données techniques du patrimoine ont été jugées insuffisantes par la nouvelle direction de l'office à son arrivée en 2022, notamment concernant les composants et les données techniques.

En conséquence, le déploiement d'outils plus performants a été lancé depuis 2022 (outil WIP de pilotage des opérations, études urbaines pour étudier les axes de densification et outil cartographique). Toutefois, ces déploiements sont toujours en cours et les choix concernant certains outils ne sont pas arrêtés, dans l'attente des conclusions d'un audit externe sur la fiabilisation des données patrimoniales, qui n'était pas encore finalisé début 2025. La mise à jour de la base technique patrimoniale, (20 000 logements maquettés), dont les informations étaient jugées trop générales, a notamment été suspendue. Cela constitue un frein à la bonne connaissance de l'état du parc, et donc à l'établissement d'une stratégie patrimoniale adaptée.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme a précisé avoir engagé un vaste plan de fiabilisation de ses données techniques. En revanche, compte tenu de ce travail global engagé, il a suspendu le projet BIM, sauf pour les nouvelles opérations (neuf et réhabilitation). Depuis 2024 le projet DATEC "Données Améliorées pour le Technique et l'Exploitation du Cadre bâti", vise à mettre en place un accompagnement opérationnel autour de la mise en cohérence des outils et interconnexions, de la formation des collaborateurs et des process et gouvernance de la DATA.

5.1.2 Stratégie et orientations patrimoniales

Un plan stratégique de patrimoine (PSP) 2022 a recensé 69 % du parc comme non attractif, la très grande majorité des logements étant toutefois situés en secteur tendu et bien desservi.

Le CA du 28 mai 2024 a validé un nouveau plan stratégique de patrimoine (PSP) qui vise une « reconquête patrimoniale » justifiée par le mauvais état technique du parc et les enjeux de la Loi climat et résilience.

Le montant nécessaire est estimé à 2,386 milliards d'euros, estimation qui a principalement motivé l'appel à manifestation d'intérêt du 28 juin 2024, afin de trouver un partenaire présentant l'assise financière suffisante.

Recommandation 5 : Améliorer le PSP avec des priorités hiérarchisées et une programmation mieux identifiée.

La programmation ambitieuse du PSP 2024 repose en grande partie sur des opérations de réhabilitation non encore identifiées et reste pour une large part à préciser, ce qui rend peu fiable le chiffrage global prévisionnel.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme a précisé qu'un certain nombre d'opérations sont identifiées, de 2024 à 2029, avec un total de 1 000 logements traités par an, voire jusqu'à près de 1 500 en 2027 et 2028. Il a prévu de se doter d'un nouveau PSP en 2026, dont la programmation dépendra aussi de capacités financières renouvelées par l'arrivée d'un nouveau partenaire dans la gouvernance.

Les grands axes du PSP 2024-2035 sont les suivants :

- La réhabilitation (incluant le NPNRU) de près de 12 000 logements dont le coût est estimé à 85 000 euros en moyenne par logement, montant que l'office justifie par la vétusté des immeubles, l'augmentation des coûts de chantiers ainsi que par l'application de prescriptions urbaines locales qui engendrent des surcoûts. Cependant, ces opérations ne sont identifiées que sur les deux premières tranches (2024-2029) du PSP. A partir de 2029, les priorités restent à définir.
- La construction de 6 000 logements neufs ou unités dont 3 600 logements sociaux, le reste se répartissant entre logements intermédiaires et locaux tertiaires, afin de diversifier le parc et de reconstituer l'offre démolie ou vendue.
- La démolition de 2 160 logements
- Le NPNRU constitue un volet important des premières années de programmation du PSP avec 6 projets à Lille (Concorde), Roubaix (Trois ponts, Epeule et Alma) et Tourcoing (la Bourgogne) comportant 1 511 démolitions, 1 469 reconstitutions, 1 084 réhabilitations et 1 144 résidentialisations.
- La vente de 1 200 logements dans le parc diffus.
- Un programme de remplacement de composants : ascenseurs et chaudières les plus anciens, toitures-étanchéité sans attendre les réhabilitations pour 500 millions d'euros. Le plan de remplacement des ascenseurs est le plus avancé.
- Par ailleurs, une réflexion est lancée en 2024 pour s'aligner dans le cadre du prochain PSP sur les objectifs de la stratégie nationale bas carbone (diminution de 50% des émissions en 2030 et neutralité carbone à 2050). Il s'articule en 3 volets : après réhabilitations, atteinte d'une étiquette énergie B avec un objectif de 80 kWh/m², suppression du vecteur gaz qui est le vecteur dominant, au profit de solutions décarbonées et accompagnement des locataires pour optimiser l'usage des équipements après travaux.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Interventions sur le parc existant

▶ L'organisation de l'activité patrimoine

Le directeur général assure également la fonction de directeur du patrimoine. La clarté de la répartition des compétences et les modalités de coordination des 5 directions (158 personnes) intervenant à divers titres sur le patrimoine constitue un point d'attention.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

- la direction de la stratégie territoriale de 20 personnes est chargée des diagnostics techniques, des données énergie, du BIM, ainsi que de la coordination du NPNRU et des montages d'opérations complexes ;
- la direction du développement immobilier de 26 personnes (dont 4 chargés de prospection foncière et 14 chargés d'opérations) est en charge du développement neuf et des acquisitions-améliorations ;
- la direction du patrimoine et de la réhabilitation de 28 personnes (dont 3 responsables d'équipes et 20 chargés d'opérations) est en charge des réhabilitations et démolitions ;
- la direction ressources et transformation où 7 techniciens suivent les contrats d'exploitation, de maintenance et les renouvellements de composants tels le remplacement d'ascenseurs et de chaudières ;
- la direction de la proximité est chargée du suivi du parc et de de la remise en état de logements (régie de travaux de 16 personnes et 61 responsables et gestionnaires techniques de sites en agences).

A première vue, la maitrise d'ouvrage pourrait être considérée comme suffisamment dimensionnée. Néanmoins, en raison d'une connaissance du parc perfectible, et donc également de l'identification des travaux à réaliser, des ambitions patrimoniales de l'office qui aboutiraient à accélérer fortement le rythme des opérations, il est probable que les capacités de la maitrise d'ouvrage, pourtant renforcées récemment, doivent faire l'objet d'un point d'attention de la direction.

▶ Le gros entretien

La direction du patrimoine et de la réhabilitation met en œuvre une programmation pluriannuelle des travaux à réaliser en matière de gros entretien (façades, peintures des communs, couvertures, sanitaire-plomberie, électricité…) et de remplacements de composants (menuiseries, chaudières, ascenseurs…).

Par ailleurs, les données récoltées dans le cadre du P2 (maintenance préventive systématique) et du P3 (maintenance curative) permettent à Lille Métropole habitat de déterminer les équipements qui sont arrivés en fin de cycle de vie.

Afin de traiter le manque d'attractivité d'une partie de son patrimoine, LMH a intensifié son activité en matière de gros entretien et sa provision a progressé (de 6,9 à 8,4 millions d'euros en fin de période contrôlée).

Toutefois, il a été relevé de réelles difficultés à exécuter le plan triennal de travaux adossé à la PGE. A ce titre, le taux de reprises utilisées sur l'ensemble de la période est très faible (moins de 50 %) et en nette dégradation pour 2023 (seulement 1,3 million de réalisé contre 2,6 millions de reprises inutilisées). LMH explique cette situation par le fait qu'une partie de cette programmation passe en réhabilitation et que des arbitrages émanant de différents services (patrimoine/achat/agence) viennent modifier des opérations de GE. Au vu de ces constats, l'agence considère que le plan pluri annuel est non exhaustif à ce jour et que l'organisme n'a pas mis en place de gestion technique patrimoniale pour assurer le suivi et la traçabilité du gros entretien réalisé. Elle l'invite à consolider les données techniques de son patrimoine afin établir un plan pluri annuel adapté aux besoins du parc.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Les dépenses de gros entretien non programmé représentent une part non négligeable du budget de GE. Sur la période contrôlée, sur un volume de 22,7 millions d'euros de dépenses comptabilisées, la part du GE non programmé représente 43,7 % de ce montant. En 2023, les dépenses de GE non programmées représentent 48,5 % des dépenses constatées (soit 2 millions d'euros sur un volume de dépenses de 4,12 millions d'euros).

Pour l'office, cette situation est la conséquence de facteurs multiples : une programmation ancienne basée sur des constats antérieurs à la réorganisation territoriale de 2022, des difficultés de recueil de données techniques, des difficultés de priorisation dans la programmation réalisée. On peut citer pour exemple, les travaux de reprise de façade du programme SOUBISE R023 pour un montant de 517 milliers d'euros. Une réflexion mériterait d'être conduite sur cette problématique récurrente afin de limiter le risque de voir une partie du patrimoine insuffisamment maintenue. Dans la réponse au contradictoire, LMH a fourni un plan pluri annuel de gros entretien répondant mieux aux besoins. Il a, par ailleurs, réorganisé l'ensemble de la chaine de décision et d'exécution des travaux afin de mieux coordonner les interventions de maintenance.

▶ La régie technique

Dans le cadre du projet cap 26, l'office dispose actuellement d'une régie unique située dans les locaux de l'agence Filature. Composé d'une quinzaine de collaborateurs, son activité principale est concentrée sur la remise en état des logements vacants très dégradés (VTD), mission qu'elle exerce conjointement avec des prestataires pour des travaux spécifiques (amiante, électricité, chauffage…). Chaque année, elle assure la re commercialisation de 200 logements et dispose d'une enveloppe budgétaire conséquente. Pour 2024, plus de 4 millions d'euros ont été alloués à ces réalisations dont 2,3 millions d'euros dévolus aux réhabilitions des logements diffus et 1,5 million à l'entretien courant. L'agence tient à sensibiliser l'office sur la pérennité du plan de charge de cette entité dans les prochaines années après l'absorption des logements diffus vacants très dégradés et l'invite à redéfinir le cas échéant son périmètre d'intervention.

Par ailleurs, les locaux de la régie ont fait l'objet d'un contrôle sur place. Outre des manquements notables relatifs à la sécurité incendie (équipements peu accessibles, absence de révision annuelle des extincteurs, produits dangereux non confinés…), il a été constaté que les stocks issus du rapatriement de l'ancienne régie nord mais également ceux utilisés pour les travaux de remise en état ne font pas l'objet d'une valorisation comptable. Seule une tenue des stocks (135 milliers d'euros pour 2024) est réalisée par les magasiniers. LMH est invité à corriger cette situation.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

▶ Coût d'intervention sur le parc :

Tableau 11 : Evolution du coût d'intervention sur le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Charges d'exploitation liée aux immeubles	3 521	3 814	3 585	4 148	4 180
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	13 616	13 795	15 461	16 487	18 758
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	5 313	4 699	4 454	4 104	4 121
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	784	712	712	660	660
Maintenance locative en régie - Consommations	463	782	465	481	476
Coût de la maintenance (1)	**23 698**	**23 802**	**24 678**	**25 881**	**28 195**
Additions et remplacement de composants	44 110	41 907	49 410	58 981	74 387
Coût total d'intervention sur le parc (2)	**67 808**	**65 710**	**74 088**	**84 861**	**102 582**
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	32 695	32 635	32 502	32 617	32 365
Charges d'exploitation liée aux immeubles au logement	**108**	**117**	**110**	**127**	**129**
Valeurs de référence	*62*	*63*	*67*	*65*	*69*
Coût de la maintenance au logement (4) = (1) / (3)	**725**	**729**	**759**	**793**	**871**
Valeurs de référence	*643*	*651*	*716*	*713*	*721*
Additions et remplacements de composants au logement	**1 349**	**1 284**	**1 520**	**1 808**	**2 298**
Valeurs de référence	*665*	*624*	*825*	*763*	*868*
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	**2 074**	**2 013**	**2 279**	**2 602**	**3 170**
Valeurs de référence	*1 118*	*1 133*	*1 330*	*1 464*	*1 615*

Source: Etats réglementaires Harmonia retraitement ancols

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les dépenses d'intervention sur le parc sont très nettement supérieures aux valeurs de référence et sont en augmentation comparée à la période antérieure 2013-2018 (2 428 euros en moyenne au logement contre 1 665 euros), en raison notamment des dépenses d'investissement. Pour 2023, ces coûts sont répartis pour 27% en dépenses de maintenance et pour 73 % par les additions et remplacement de composants. Les dépenses de maintenance recouvrent les dépenses non récupérables liées à l'entretien des immeubles. Pour l'office, l'essentiel de l'effort est concentré sur l'entretien et réparations courants, en forte augmentation sur la période (+ 37,8 %) du fait des besoins du parc. Les dépenses en investissement sont très significatives et progressent en fin de période. En cumul sur la période elles s'élèvent à 269 millions d'euros. De façon générale, le montant annuel des coûts d'intervention sur le parc est en adéquation avec les objectifs fixés par la CUS et de l'actualisation du PSP en 2022.

D'après les éléments renseignés par l'office, sur la période contrôlée il apparait que 33,7 millions d'euros ont été consacrés aux travaux de remise en état avant relocation. Le coût moyen peut être estimé à 2 700 euros au logement. Enfin, la visite de patrimoine menée en novembre 2024 a montré des groupes globalement bien entretenus avec néanmoins certains ensembles nécessitant des travaux de réhabilitation. Un point de vigilance existe pour le contrôle du service fait des remises en état de logement (peintures/sols/ installations techniques…)

▶ Coûts des réhabilitations :

Pour la période contrôlée, l'analyse des réhabilitations conduit à constater des niveaux d'intervention très élevés allant jusqu'à 361 000 euros au logement (programme rue Vallon à Roubaix -1 logement). Cela interroge sur les priorités de rénovation alors que le rythme de réhabilitation constaté sur la période est un peu en deçà des objectifs inscrits dans la CUS (2 197 logements en 5 ans) et probablement bien inférieur aux besoins réels du parc

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

S'agissant des réhabilitations lourdes en cours de plus de 250 logements, elles concernent 4 programmes (la Mouchonniere / Bourgogne / Nouveau Roubaix / Terroir) et regroupent 1 327 logements pour un montant global de 131 millions d'euros (montant moyen de 98 000 euros au logement). Concernant l'ensemble des réhabilitations en cours ou en projet, on constate une forte augmentation du prix moyen au logement se situant aux alentours de 102 000 euros, ce qui est très au-dessus du montant moyen des réhabilitations réalisées sur la période (66 000 euros), mais également du coût moyen affiché dans le PSP actualisé (85 000 euros). Pour l'office, les causes de ces surcoûts sont directement liées à l'augmentation du coût des matériaux mais également aux sujétions patrimoniales et environnementales arrêtées par des collectivités locales (parement en brique, balcons, résidentialisation…).

5.2.2 Exploitation et sécurité du parc

La maintenance de l'ensemble des équipements du patrimoine est assurée par des contrats d'entretien et d'exploitation (chauffage individuel et collectif, VMC, ascenseurs, portes automatiques, sécurité incendie…). Elle présente certaines difficultés liées à la vétusté des équipements (ascenseurs, chaudières collectives) et à des prestations d'entretien pouvant être améliorées (entretien des chaudières individuelles et VMC gaz). Par ailleurs, les diagnostics de performance énergétique, qu'ils soient au logement ou au bâtiment, restent à réaliser pour la plus grande part.

▶ Ascenseurs

Le fonctionnement et le suivi des ascenseurs n'appellent pas d'observation.

Une campagne de remplacement de 260 appareils débutera en 2025, pour un montant HT de 29,3 millions d'euros. Elle priorise les appareils en fonction du nombre de pannes, du taux de disponibilité et de la réparabilité de l'appareil, Ces remplacements sont dissociés du programme des réhabilitations, dans un objectif de rapidité.

▶ Chaudières collectives

LMH procède actuellement à la cartographie de l'état de ces équipements via des audits et la vérification des données transmises par les prestataires. En 2025, l'engagement d'une campagne de remplacement à la fin de la saison de chauffe est prévu soit dans le cadre du P3R (garantie totale), ou dans le cadre d'un marché dédié. Toutefois, l'état des lieux était en cours fin 2024, et doit aussi être effectué en lien avec le plan de décarbonation qui reste à établir.

▶ Individualisation des frais de chauffage

Observation 2 : La campagne d'installation des équipements permettant d'individualiser les frais de chauffage collectif n'est pas entièrement achevée (articles R. 174-1 à R. 174-18 du CCH).

Tout immeuble collectif à usage d'habitation pourvu d'une installation centrale de chauffage ou alimenté par un réseau de chaleur doit être muni de compteurs individuels d'énergie thermique permettant d'individualiser les frais de chauffage collectif au plus tard le 31 décembre 2017 pour les résidences consommant plus de 120 kWh/m² par an et au 25 octobre 2020 pour celles dont la consommation énergétique est supérieure à 80 kWh/m² et inférieure à 120 kWh/m² par an.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

LMH a lancé en 2020 dans les logements la pose des appareils permettant l'individualisation des frais de chauffage, qui n'était pas entièrement terminée fin 2024.

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme indique déployer une campagne avec ses prestataires, pour garantir l'installation de 100% des équipements d'individualisation. Elle prévoit en dernier recours l'ouverture de la porte du logement en présence d'un huissier.

▶ Chaudières individuelles gaz et VMC gaz

La vérification, l'entretien annuels et la réparation des 14 200 chaudières individuelles à gaz et 3 200 VMC gaz, installés dans les logements, sont effectués par 2 prestataires sous contrat (5 lots), qui doivent avoir atteint les engagements suivants :

- 85% de visites d'entretien effectuées, conditionnant le règlement de la facture du 3ème trimestre ;
- 100% des logements n'ayant pas fait l'objet de visite d'entretien avisés par 2 avis de passage ainsi qu'un courrier recommandé avec accusé de réception.

Les taux réalisés ont été compris entre 78 % et 89 % en 2023 et 2024.

Observation 3 : La visite quinquennale des installations de VMC gaz n'est pas conforme aux dispositions de l'arrêté du 23 février 2018 relatif aux règles techniques et de sécurité applicables aux installations de gaz.

Les VMC gaz nécessitent une visite d'entretien annuelle, ainsi qu'une visite de contrôle technique quinquennale, imposée pour contrôler et équilibrer l'ensemble de l'installation. Cette visite quinquennale prévoit notamment la vérification, sur chaque appareil raccordé, du DSC (dispositif de sécurité collective). Le bailleur n'a pas justifié de l'exécution de cette visite quinquennale sur ces équipements.

LMH a recensé les équipements individuels fonctionnant au gaz n'ayant pas été visités depuis plusieurs années, et mis en place une procédure pour obliger les locataires concernés à respecter le rendez-vous, et a même procédé à une sommation pour 30 logements.

Par ailleurs, les prestations assurées concernant les équipements individuels fonctionnant au gaz sont jugées insatisfaisantes par LMH à plusieurs titres : non-respect des rendez-vous fixés pour les visites d'entretien, manque de suivi lorsque des défaillances de l'appareil sont relevées, absence d'étiquette apposée sur l'appareil après entretien, manque de pièces en stock, manque de personnel qualifié, non-fourniture au locataire de radiateurs électrique et de production d'eau chaude alternative en cas de panne.

LMH a pris diverses mesures afin de rectifier la situation : vérification par un auditeur de 3 % des visites d'entretien des équipements gaz, sanction d'un prestataire par mise en régie d'un lot, exclusion d'un prestataire du prochain appel d'offres, scission du prochain marché en 4 lots au lieu de 2 lots.

Dans sa réponse, l'organisme a indiqué avoir mis en œuvre un nouveau contrat de prestation au 1er juillet 2024 qui a fixé un objectif de pénétration dans 100% des logements équipés d'éléments au gaz.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Les visites quinquennales des installations de VMC gaz doivent être réalisées la première année d'exécution du contrat, donc avant juillet 2025.

▶ Diagnostics de performance énergétique

Recommandation 6 : Réaliser les diagnostics de performance énergétique dont la connaissance est essentielle à la programmation des travaux de réhabilitation.

Une campagne de réalisation des diagnostics de performance énergétique au logement a été lancée. Chaque agence est responsable de la réalisation de ses DPE qui sont versés dans l'outil Pandopia. Une extrapolation sommaire a permis à l'Office d'estimer qu'environ 9 000 logements se situaient en étiquette énergétique E, F et G.

Toutefois, les trois quarts des nouveaux DPE restant à réaliser fin 2024, la cartographie énergétique du parc ne présente pas la fiabilité suffisante pour identifier les bâtiments à réhabiliter en priorité. Conscient de cet enjeu, qui rejoint celui de l'insuffisante connaissance du parc, et afin de pouvoir fixer les priorités du prochain PSP en connaissance de cause, l'office a décidé de systématiser la réalisation de DPE au bâtiment dès 2025, qui constitue en tout état de cause une obligation depuis le 1er janvier 2024 pour les immeubles collectifs construits avant 2013.

Tableau 12 : Cartographie énergétique des logements au 4ème trimestre 2024

DPE au logement	Toutes dates	dont DPE ancien calcul	dont DPE nouveau calcul
Etiquette A	138	137	1
Etiquette B	2 083	37	2 046
Etiquette C	8 862	8 108	754
Etiquette D	11 039	9 397	1 642
Etiquette E	7 403	6 292	1 111
Etiquette F	999	522	477
Etiquette G	337	99	238
Vide	1 933	-	-
Total	32 794	24 592	6 269

Source : recueil LMH cartographie énergétique au logement

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme indique que pour pallier le retard accumulé en matière de réalisation des nouveaux DPE, une première campagne a été lancée en 2024 pour 70 bâtiments. Une seconde campagne, lancée en avril 2025, permettra de traiter la globalité du parc (collectif et individuel) sur une période estimative de 18 mois, avec la production des DPE au bâtiment, et une déclinaison au logement.

▶ Diagnostics plomb, amiante, électricité et gaz

LMH a communiqué ses tableaux de suivi de ces diagnostics, qui n'appellent pas de remarque.

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

Les situations de mobilité réduite ou de handicap sont le plus souvent détectées sur le terrain par les personnels en agence, les locataires peuvent également faire la demande d'une adaptation PMR dans

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

leur logement à l'aide d'un formulaire de demande. L'identification des locataires est aussi possible à l'occasion d'actions spécifiques, telle l'enquête sénior en juillet 2022.

Recommandation 7 : Renforcer l'engagement en matière d'accessibilité en instaurant un dispositif pour réaliser des travaux d'adaptation dans les logements des bâtiments non éligibles au dégrèvement de la TFPB, afin de répondre aux besoins des locataires.

La réalisation de travaux d'adaptation internes au logement est conditionnée par LMH à l'accessibilité préexistante des parties communes et à l'éligibilité de l'immeuble au dégrèvement de la TFPB (construction de plus de 15 ans). Dans les autres cas, LMH accompagne la mutation du locataire dans un logement adapté à ses besoins, lorsque c'est possible.

Dans sa réponse au rapport provisoire, LMH indique avoir acté, lors du conseil d'administration du 11 mars 2025, le renforcement de son engagement en matière d'accessibilité, en réservant les logements neufs et réhabilités situés en rez-de-chaussée, prioritairement aux seniors et aux personnes nécessitant des adaptations spécifiques.

Chaque année, environ 200 chantiers d'adaptations sont réalisés en milieu occupé (174 adaptations pour 0.9 millions d'euros en 2023 et 260 adaptations prévues en 2024 pour un budget de 1,7 millions d'euros) afin de maintenir à domicile des locataires en situation de handicap ou un public sénior en perte de mobilité. Il n'existe pas de base de données recensant la nature des travaux d'adaptation effectués dans les logements.

Concernant l'accessibilité globale du parc, de l'extérieur de l'immeuble jusqu'à à la porte des logements, il n'existe pas dans la base patrimoniale de recensement « accessibilité » des entrées et parties communes.

Toutefois, la programmation des travaux d'accessibilité figure sur le plan pluriannuel des réhabilitations. En outre, en 2023, chaque agence a identifié les pistes d'amélioration de l'accessibilité des parties communes en ciblant les résidences où les travaux peuvent bénéficier de l'exonération de TFPB, non concernées par des réhabilitations programmées et présentant un taux élevé de personnes âgées ou handicapées. Toutefois, ces travaux n'avaient pas encore été engagés fin 2024.

5.2.4 Évolution du parc

Tableau 13 : Evolution du patrimoine

Parc au 1er janvier		Construction	VEFA	Acquisition amélioration et/ou croissance externe	Vente	Transformation d'usage et/ou restructurés	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2019	32 600	25	86	38	56	2	0	32 695	0,29%
2020	32 695	74	82	193	410	1	0	32 635	-0,18%
2021	32 635	12	32	12	76	-12	101	32 502	-0,41%
2022	32 502	135	77	12	107	-2	0	32 617	0,35%
2023	32 617	102	34	1	67	-1	321	32 365	-0,77%
Total		348	311	256	716	-12	422		-0,1 %

Source : recueil évolution du patrimoine renseigné par LMH

Sur la période contrôlée, le parc de logements familiaux de LMH se contracte légèrement avec un taux moyen annuel de - 0,1%. Cette évolution baissière est essentiellement due à la mise en œuvre du

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

programme démolition prévu au NPNRU mais également aux objectifs de ventes HLM soutenus sur la période.

A la lecture du Tableau 14, LMH a produit une offre nouvelle sur 2019-2023 à un niveau largement inférieur à l'ambition affichée avec un objectif annuel fixé de 300 logements par an (la CUS 2019-2025). La révision de cet objectif à la hausse effectuée lors de l'actualisation du PSP en 2022 avec une production annuelle de 500 logements, amplifie davantage ce constat (136 pour 2023).

5.2.5 Démolitions

Les chiffres du dernier PSP prévoient la démolition de 2 160 logements dont 1 511 ont été validées dans le cadre du NPNRU. Plus de 1 000 de ces démolitions déjà réalisées ou prévues concernent le quartier Concorde, à l'entrée sud-ouest de Lille.

660 logements (incluant les démolitions réalisées en 2024) ont été démolis depuis 2019, dont 499 à Lille (principalement dans le cadre du projet NPNRU quartier Concorde), et 161 à Tourcoing (projet NPNRU La Bourgogne) pour un coût global de 16,730 millions d'euros.

La MEL tient un comité de pilotage du relogement inter bailleur. Le GIE La META a la mission de procéder aux propositions de relogements ANRU, qui sont ensuite examinés par la CALEOL. Récemment le rythme des relogements ayant fléchi, LMH a pris des mesures pour renforcer la priorisation des relogements avant démolition. D'une façon générale, les relogements sont menés avec diligence afin de respecter les délais impartis par la convention signée avec l'ANRU, et n'appellent pas d'observation.

5.2.6 Acquisitions

Les acquisitions de fonciers bâtis et non bâtis de 2019 à 2024, validées par le bureau, ont représenté 76,315 millions d'euros pour 78 transactions, effectuées principalement en vue de constituer des réserves foncières, des restructurations et des constructions de logements ou de locaux d'activité.

La moitié de l'enveloppe ci-dessus a été consacrée à l'achat en 2023 d'un ensemble de 8 immeubles de bureaux et de parkings (Humanis) situé 2 à 12 Bd Vauban et 8 à 12 rue Desmazières à Lille pour un montant de 38,140 millions d'euros (2023). Cette acquisition, a été validée par le bureau. Le CA a été tenu informé de la signature de la promesse d'acquisition. Compte-tenu des perspectives financières de l'office, l'opération aurait pu utilement faire l'objet d'un débat en CA, reposant sur une étude de faisabilité intégrant une approche économique. Or, outre le montant élevé de l'acquisition, le budget prévisionnel de restructuration du bâti en 140 logements, qui pourrait s'avérer couteux, n'est pas précisé. Cet investissement est en décalage avec les priorités d'investissement et les perspectives financières de l'office.

5.2.7 Ventes

L'office dispose d'une stratégie formalisée de vente des logements familiaux. Le service LMH Access est chargé de la commercialisation des biens. Conformément aux dispositions des articles L. 443-7 et suivants du CCH, le plan de vente et la grille de prix sont actualisés et validés par le CA qui se voit présenter chaque année le bilan des ventes de l'année écoulée. Le choix des programmes en vente est arrêté après étude des critères réglementaires, financiers et patrimoniaux. Pour LMH, la vente HLM est

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

un levier déterminant afin d'alimenter sa capacité d'autofinancement et mener à bien sa politique d'investissement.

Tableau 14 : Evolution du nombre de ventes de logements familiaux

Année	2020	2021	2022	2023	total
produits de cession (en millions d'euros)	**6,9**	**8**	**11,2**	**9,7**	**35,8**
prix moyen au logement (en euros)	116 949	97 183	78 409	102 985	125 614
Ventes à l'unité réalisés	**59**	**71**	**88**	**67**	**285**
au profit des locataires LMH	26	22	31	12	91
au profit des locataires HLM hors LMH	13	15	18	14	60
au profit de tiers non locataires HLM	20	34	39	41	134

Source : données organisme recueil des ventes

Au regard de ces enjeux financiers, le périmètre cessible inscrit dans la CUS[13] 2019-2025 concerne 2 494[14] logements avec une diversification géographique sur 11 communes (dont Roubaix et Tourcoing). LMH s'est donné comme objectif annuel un produit de cession fixé à 8 millions d'euros, objectif atteint depuis plusieurs années. Les nouveaux objectifs inscrits dans le plan à moyen terme tendent de manière progressive vers 100 logements annuels (cf. § 7.1 investissements) avec des produits de cession encore plus ambitieux (10 à 12 millions par an). A ce titre, l'agence considère que le plan de vente actuel ne permettra pas d'atteindre ses objectifs après 2026 et ce compte tenu du potentiel réel de ventes.

Le prix de vente d'un logement sur la période contrôlée est de 104 000 euros en moyenne. Les biens vendus sont principalement situés à Villeneuve d'Ascq (115) et Lille (88). 53 % des ventes ont bénéficié aux occupants/ayants-droits des logements ou à d'autres locataires HLM. Les autres logements ont été vendus à des tiers.

5.3 Autres activités

5.3.1 Promotion accession

L'office s'est engagé depuis 2014 dans la production de logements en accession. Le service LMH Access a en charge la commercialisation de programmes neufs notamment le suivi et l'accompagnement des acquéreurs. Sur la période contrôlée, le nombre de ventes est très aléatoire d'une année sur l'autre. Pour 2023, 23 ventes ont été signées et le montant moyen observé est de l'ordre de 222 000 euros en moyenne par logement. Le budget 2025 prévoit la vente de 11 logements avec une marge nette de 213 000 euros. Par ailleurs, LMH souhaite s'engager dans le dispositif du bail réel solidaire (BRS) et a comme objectif de réaliser une première vente en 2025/2026.

Malgré la volonté de LMH de diversifier son offre de logement, l'agence observe qu'à l'instar de la politique de vente, son activité PSLA ne dispose pas d'objectifs précis (cf. § 5.2.6 Acquisitions).

[13] Convention d'utilité sociale.

[14] Dont 1 085 potentiel réel et 1 409 logements potentiel virtuel

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

5.3.2 Syndic

Au 31 décembre 2023, le service LMH Access exerce une activité de syndic de copropriétés pour 102 copropriétés issues de ventes hlm ou de Vefa correspondant à 5 000 logements. Des syndics externes assurent la gestion de 100 ensembles immobiliers en copropriété et les 2 copropriétés restantes sont directement gérées par LMH (Chaussée gramme et Filature). Concernant la régularisation des charges de copropriétés, elle est exécutée au fil de l'eau en fonction des clôtures de comptes par les syndics et l'office se charge de produite les décomptes de charges pour ses locataires. Au moment du contrôle, l'exercice 2022 était clôturé et 2023 en cours de finalisation. A ce titre, il convient de noter que l'agence a fait le même constat que pour le parc hors copropriétés à savoir, une absence de régularisation des charges pour les locataires partis (cf. § 6.3.4 charges locatives).

S'agissant des missions du service copropriété, notamment les tâches de vérification de comptes, de supervision et de contrôle des activités des syndics externes qui monopolisent de nombreux gestionnaires, l'agence s'interroge sur le bien-fondé de la démarche. L'office gagnerait à évaluer l'efficience de son organisation et devrait envisager d'optimiser sa gestion, et ce compte tenu de l'évolution de la masse salariale chargée du service copropriété (385 milliers d'euros en 2024 contre 295 milliers en 2023), du nombre de refus de validation de comptes (13 copropriétés entre 2021 et 2023) et des frais de syndic engagés non négligeables (808 milliers d'euros en 2023). A ce sujet, l'office indique vouloir étoffer son activité de syndic au regard de l'évolution des ventes à venir et envisage la création d'un syndic social et solidaire.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

6. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 15 : analyse sociale de l'occupation du parc (enquête OPS 2020)

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Titulaires du contrat de bail + de 60 ans	Personnes seules	Ménages 3 enfants et +
Lille Métropole Habitat	31,2 %	71,1 %	7,3 %	60,9 %	19,7 %	32,9 %	40,3 %	14,3 %
Département 59	22,9 %	63,7 %	8,1 %	55,6 %	19,4 %	37,2 %	40,1 %	10,4 %
Région	22,1 %	62,7 %	8,5 %	55,0 %	19,6 %	37,6 %	41,0 %	10,0 %

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

Source : extraction BO Ancols - enquête OPS 2020

Les données extraites de l'enquête OPS 2020 indiquaient un profil très social des locataires. Le taux de réponse en 2020 était de 79,6 % des locataires présents dans le parc. LMH a réalisé les enquêtes OPS obligatoires en 2022 et 2024. Les données de ces enquêtes sont transmises à la MEL, qui établit sur cette base la cartographie socio-économique du parc de logements sociaux.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

La politique d'attribution des logements de LMH est étroitement pilotée et contrôlée dans sa mise en œuvre par la MEL. La convention intercommunale d'équilibre territorial (CIET) a prévu notamment d'équilibrer les attributions de logements sociaux sur le territoire de la Métropole selon les revenus des ménages en fonction de la fragilité des quartiers et des communes.

Cette politique a été maintenue dans la convention intercommunale d'attribution (CIA) 2022-2028 dont les grands objectifs sont l'équilibre de peuplement territorial, l'amélioration du droit au logement, des parcours résidentiels notamment pour les ménages en sous-occupation, le rapprochement entre lieux de travail, famille et les principaux services et équipements, l'accessibilité aux personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie.

Par ailleurs, une charte métropolitaine de relogement intègre les objectifs de relogements inter bailleurs et la mobilisation de l'offre nouvelle pour identifier des « quartiers d'accueil », dans le cadre du NPRNU.

Des objectifs d'attributions sont fixés selon les ressources des ménages en fonction de la fragilité des quartiers, qualifiée par analyse du profil des ménages résidents. Les objectifs de LMH, établis sur cette base, validés par la MEL et les services de l'Etat (DDTM), visent à répartir également les attributions aux demandeurs de chacun des quartiles de ressources pour équilibrer les peuplements. Ils sont mis en œuvre à l'aide d'outils permettant d'orienter les attributions par quartier et par résidence, en fonction du profil et des ressources des demandeurs. Ces modalités sont respectées par LMH lors de la proposition de candidats à la CALEOL : depuis 2020, tous secteurs confondus, les attributions aux publics du premier quartile (demandeurs aux ressources les plus faibles), ont décru de 23 % à 20%, alors que celles aux publics du dernier quartile (demandeurs aux ressources les plus importantes) ont augmenté de 21% à 24%. (Source LMH bilan des dynamiques de peuplement 2023).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

L'objectif de mutations interne à respecter par LMH est élevé. Pour 2024, les objectifs prévisionnels d'attribution de LMH étaient les suivants : 45 % des baux signés en mutation, 25% d'attributions dans chacun des quartiles de ressources des demandeurs, 25 % des attributions hors QPV au profit des ménages du premier quartile de ressources et 11 % des attributions pour les ménages relogés dans le cadre du NPNRU.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

La MEL est le principal pôle de tension de la région en matière de demande de logement social, concentrant fin 2023, 30 % des demandes de logement (tous demandeurs) de la région.

La cotation de la demande n'était pas encore mise en pratique en 2023 sur le territoire de la MEL. Dans le cadre du plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information du demandeur, LMH fait partie des bailleurs labellisés par la MEL pour accueillir les demandeurs de logement social et les aider à compléter leur dossier.

Les radiations sont effectuées rapidement après la signature du bail. La radiation des candidats logés dans le SNE se fait de façon automatique, une comparaison régulière entre les données d'attributions effectives et celles du SNE permettant de rectifier les éventuelles incohérences.

6.2.3 Gestion des attributions

- Le nombre des attributions de logements a diminué de 24 % entre 2019 et 2023. Cette tendance s'accentue depuis 10 ans. Plusieurs causes sont identifiables : diminution des départs de locataires, augmentation de la vacance technique et résorption du parc à la suite des démolitions et ventes non compensées par des mises en service de logements neufs.

Tableau 16 : Nombre d'attributions effectives de logements depuis 2019 comparé au nombre de radiations de la demande dans le SNE pour attribution

Année	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'attributions de logements	2 373	2 268	2 161	1 996	1 804
Nombre de radiations du SNE (date de radiation)	2 362	2 278	2 163	2 035	1 775

Source : LMH Bilans des dynamiques de peuplement de 2019 à 2020 et recueil LMH de 2021 à 2023 / extraction BO SNE

- LMH a mis en place en 2024 la gestion en flux de ses logements, obligatoire depuis novembre 2023. Les modalités de calcul du volume annuel des contingents sont précisées dans la convention cadre de gestion en flux des contingents sur le territoire de la MEL, qui a fixé pour 2024 l'assiette de référence du contingent de LMH réservable en flux[15] à 999 attributions sur les 1 800 prévues dans l'année :

  - Le contingent de l'Etat faisait déjà l'objet d'une gestion en flux depuis plusieurs années dans le département du Nord, les services de l'Etat réservant 28,7 % du contingent soit 287 attributions pour 2024 ;

  - La convention de réservation de logements 2024-2026, signée le 5 juillet 2024 entre LMH et la MEL, porte sur 20 % du contingent réservable en flux soit 200 attributions. LMH en a la gestion

[15] En application des dispositions de l'article R.441-5.-I du CCH

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

déléguée, dans le respect des dispositions de la charte intercommunale des attributions, et notamment des équilibres de peuplement ;

- La convention signée le 15 janvier 2024 entre LMH et Action Logement Services prévoit un contingent équivalent à 25 % du flux disponible.

▶ Depuis 2019, la fonction « attribution des logements » est centralisée et suivie par le pôle « demandes et attributions » au siège de LMH, qui, outre le suivi des demandeurs présentés par les réservataires, sélectionne les ménages demandeurs dans le SNE, en fonction des caractéristiques socio-économiques requises pour répondre aux orientations de rééquilibrage du peuplement sur le territoire de la MEL et en fonction des autres objectifs d'attribution et présente ces candidats en CALEOL. Les visites de logement sont effectuées après CALEOL, ce qui est susceptible d'accroître le taux de refus des candidats et donc les délais de vacance.

▶ En parallèle, le GIE inter bailleurs « La Méta » positionne les ménages à reloger dans le cadre du NPNRU et les soumets à la CALEOL. Afin d'accélérer les relogements NPNRU, une coordination a été mis en place entre la META, la cellule commerciale et les agences de LMH.

▶ La composition et le règlement des CALEOL n'appelle pas d'observation. L'activité de la CALEOL et les données relatives aux attributions de logements de l'année n-1 sont détaillées et présentées au CA, à la MEL et aux services de l'Etat dans le document « Bilan des dynamiques de peuplement » chaque année en février.

▶ Sur les 3 années 2021 à 2023, les CALEOL ont examiné en moyenne 3,8 dossiers par bail signé. Un peu plus de 30 % des propositions d'attribution ont été refusées en 2022 et 2023 par le demandeur, principalement pour des motifs déclarés tenant à l'environnement du logement, sa surface trop petite, son agencement ou sa situation en étage élevé.

▶ L'examen de l'occupation des logements a permis d'identifier 1 816 situations, principalement de sous-occupation, des courriers ont été adressés aux locataires concernés. LMH souligne que ces courriers n'ont pas suscité de réactions des locataires mais que par ailleurs, en 2024, 184 mutations internes ont permis de remédier à une sous-occupation. Pour les personnes de plus de 65 ans, qui représentaient en 2024 8 638 titulaires ou cotitulaires du bail, LMH peut, afin de faciliter la libération des grands logements, et sous conditions, prendre en charge le déménagement et maintenir le taux de loyer du logement initial.

▶ La part des mutations internes a augmenté depuis 2019 pour atteindre 35 % en 2023 (LMH s'étant fixé un objectif de 45% de mutations incluant les relogements liés au NPNRU). En 2023, 16 % des locataires avaient présenté une demande de mutation.

▶ Attributions au publics prioritaires sur les différents contingents de réservation entre 2021 et 2023.

Observation 4 : LMH n'applique pas les dispositions de l'article L. 441-1 alinéa 42 du CCH concernant l'obligation d'attribuer aux ménages DALO ou aux publics prioritaires 25 % des logements de son contingent propre ou repris pour un tour.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Au moins un quart des attributions annuelles de logements non réservés ou pour lesquels l'attribution à un candidat présenté par le réservataire a échoué doit être destiné aux personnes bénéficiant d'une décision favorable mentionnée à l'article L. 441-2-3 (ménages DALO) ou, à défaut, aux personnes prioritaires listées dans l'article L. 441-1 du CCH. Or, LMH n'a consacré à ces publics que 4,9 % de son contingent propre en 2021, 5,33 % en 2022 et 5,23 % en 2023.

Sur la totalité des attributions, les publics prioritaires, incluant les DALO, ont représenté 17,26 % des attributions 2021, 18,74 % en 2022 et 15,08 en 2023. La quasi-totalité de ces attributions - entre 88 % et 95 % - ont été décomptées sur le contingent de l'Etat.

Les contingents d'Action Logement et de la MEL sont crédités selon l'année de 2 % à 8 % d'attributions à ces ménages, ce qui est très éloigné des 25 % attendus sur chaque contingent en application des dispositions du CCH.

Tableau 17 : Attributions à des publics prioritaires par contingent désignataire de 2021 à 2023

Année et Groupe désignataire	Nb d'attributions totales	Nb d'attributions à des publics prioritaires (hors DALO)	% d'attributions à des publics prioritaires (hors DALO)	Nb d'attributions à des publics DALO	% d'attributions à des publics DALO	Nb d'attributions DALO + PP	% d'attributions DALO + PP
2021	2161	348	16,10%	25	1,16%	373	17,26%
A- Contingent propre	1306	43	3,29%	21	1,61%	64	4,90%
B- Contingent préfet fonctionnaires et agents publics de l'Etat	303	288	95,05%	1	0,33%	289	95,38%
D- Contingent EPCI (MEL)	228	8	3,51%	0	0,00%	8	3,51%
E- Action Logement	324	9	2,78%	3	0,93%	12	3,70%
2022	1996	333	16,68%	41	2,05%	374	18,74%
A- Contingent propre	1295	37	2,86%	32	2,47%	69	5,33%
B- Contingent préfet fonctionnaires et agents publics de l'Etat	303	283	93,40%	6	1,98%	289	95,38%
D- Contingent EPCI (MEL)	97	7	7,22%	1	1,03%	8	8,25%
E- Action Logement	301	6	1,99%	2	0,66%	8	2,66%
2023	1804	219	12,14%	53	2,94%	272	15,08%
A- Contingent propre	1282	22	1,72%	45	3,51%	67	5,23%
B- Contingent préfet fonctionnaires et agents publics de l'Etat	215	187	86,98%	3	1,40%	190	88,37%
D- Contingent EPCI (MEL)	41	0	0,00%	1	2,44%	1	2,44%
E- Action Logement	266	10	3,76%	4	1,50%	14	5,26%
Total	5 961	900	15,10%	119	2,00%	1 019	17,09%

Source Recueil LMH attributions de 2021 et 2023

Dans sa réponse au rapport provisoire, LMH indique concentrer sur le contingent réservé de l'Etat les attributions de logements aux publics prioritaires. Pour répondre à l'observation, il indique qu'il a modifié ses objectifs d'attributions sur son contingent propre, soit au total 521 attributions tous contingents, qui devrait entrainer une augmentation significative de 150% des publics prioritaires entrants.

- Respect des dispositions de la loi Egalité et citoyenneté concernant le logement des publics du premiers quartiles hors QPV

L'article L. 441-1 du CCH oblige les bailleurs à réserver 25% des attributions hors QPV suivies de bail signé aux ménages dont les ressources par unité de consommation se situent en dessous du seuil du premier quartile de ressources, fixé à 8 760 euros dans l'EPCI en 2023. Les relogements hors QPV des ménages concernés par un projet de renouvellement urbain sont comptabilisés comme relevant du premier quartile quelles que soient leurs ressources.

LMH a respecté en 2021 et 2022, et en moyenne sur les 3 années cumulées, son obligation, prévue à l'article L. 441-1 du CCH, de 25% d'attributions suivies de baux signés aux ménages du premier quartile de revenus ou dans le cadre de relogements ANRU. Toutefois, en 2023, le taux de relogements hors

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

QPV des ménages du premier quartile de ressources augmenté du taux de relogement hors QPV des ménages dans le cadre des démolitions du NPNRU, n'a représenté que 19,3 % des attributions hors QPV.

Tableau 18 : Attributions suivies de baux signés hors QPV aux publics du premier quartile de ressources et aux publics relogés dans le cadre du NPNRU (tous contingents) de 2021 à 2023

EPCI	Nb d'attributions 1er quartile hors QPV	Nb d'attributions hors QPV	% d'attributions 1er quartile hors QPV	Nb d'attributions à des publics relogement ANRU hors QPV	% d'attributions à des publics relogement ANRU hors QPV	Nb d'attributions à des publics relogement ORCOD hors QPV	% d'attributions à des publics relogement ORCOD hors QPV	Nb d'attributions 1er quartile+ANRU+ORCOD hors QPV	% d'attributions 1er quartile+ANRU+ORCOD hors QPV
MEL	297	2 050	14,49%	219	10,68%	0	0,00%	516	25,17%
2021	113	679	16,64%	89	13,11%	0	0,00%	202	29,75%
2022	123	781	15,75%	77	9,86%	0	0,00%	200	25,61%
2023	61	590	10,34%	53	8,98%	0	0,00%	114	19,32%
Total	297	2 050	14,49%	219	10,68%	0	0,00%	516	25,17%

Source : LMH recueil attributions de 2021 à 2023

Dans le tableau n° 20 ci-dessous apparaissent les contingents de désignation des demandeurs du 1er quartile ayant obtenu une attribution sur le parc de l'organisme.

L'analyse des recueils de données complétés par LMH a démontré une certaine confusion entre les notions de réservataire et de désignataire, le contingent du réservataire n'étant que rarement indiqué. L'organisme doit clarifier les processus de gestion des logements et des désignations dans le cadre des réservations en flux et mieux définir en interne les règles de remplissage des différents outils (notamment SNE, bilan annuel des dynamiques de peuplement, bilan au préfet, recueils ANCOLS) afin d'avoir des données fiables et cohérentes.

Tableau 19 : Taux d'attribution hors QPV par contingent désignataire aux publics du premier quartile de ressources et aux publics relogés dans le cadre du NPNRU

Groupe désignataire et EPCI	Nb d'attributions 1er quartile hors QPV	Nb d'attributions hors QPV	% d'attributions 1er quartile hors QPV	Nb d'attributions à des publics relogement ANRU hors QPV	% d'attributions à des publics relogement ANRU hors QPV	Nb d'attributions à des publics relogement ORCOD hors QPV	% d'attributions à des publics relogement ORCOD hors QPV	Nb d'attributions 1er quartile+ANRU+ORCOD hors QPV	% d'attributions 1er quartile+ANRU+ORCOD hors QPV
A-Contingent propre	207	1251	16,55%	179	14,31%	0	0,00%	386	30,86%
2021	75	375	20,00%	67	17,87%	0	0,00%	142	37,87%
2022	83	483	17,18%	66	13,66%	0	0,00%	149	30,85%
2023	49	393	12,47%	46	11,70%	0	0,00%	95	24,17%
B- Contingent Etat	56	221	25,34%	1	0,45%	0	0,00%	57	25,79%
2021	23	72	31,94%	0	0,00%	0	0,00%	23	31,94%
2022	25	91	27,47%	1	1,10%	0	0,00%	26	28,57%
2023	8	58	13,79%	0	0,00%	0	0,00%	8	13,79%
D- Contingent EPCI	24	138	17,39%	14	10,14%	0	0,00%	38	27,54%
2021	11	75	14,67%	9	12,00%	0	0,00%	20	26,67%
2022	11	47	23,40%	4	8,51%	0	0,00%	15	31,91%
2023	2	16	12,50%	1	6,25%	0	0,00%	3	18,75%
E- Action Logement	10	440	2,27%	25	5,68%	0	0,00%	35	7,95%
2021	4	157	2,55%	13	8,28%	0	0,00%	17	10,83%
2022	4	160	2,50%	6	3,75%	0	0,00%	10	6,25%
2023	2	123	1,63%	6	4,88%	0	0,00%	8	6,50%
Total	297	2050	14,49%	219	10,68%	0	0,00%	516	25,17%

Source : LMH recueil attributions de 2021 à 2023

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

- Respect des dispositions de la loi Egalité et citoyenneté concernant le logement des publics des 3 quartiles supérieurs en QPV

LMH a respecté son obligation d'attribuer au moins 50 % des logements vacants en QPV aux ménages relevant de ressources supérieures au premier quartile, qui ont atteint 75,5 % en 2021, 74,3 % en 2022 et 78,6 % en 2023.

Tableau 20 : Taux d'attribution en QPV aux publics dont les ressources sont supérieures au premier quartile

EPCI	Nb d'attributions > 1er quartile en QPV	Nb d'attributions en QPV	% d'attributions > 1er quartile en QPV
MEL	2976	3911	76,09%
2021	1 119	1 482	75,51%
2022	903	1 215	74,32%
2023	954	1 214	78,58%
Total	2 976	3 911	76,09%

Source LMH recueil attributions 2021 à 2023

- L'arrêté du 6 juin 2023, prévoit la transmission aux préfets par les bailleurs sociaux d'informations concernant les attributions effectuées en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). LMH a transmis les données suivantes pour 2023 qui se révèlent légèrement différentes de celles du recueil des attributions fourni par le bailleur ci-dessus, mais globalement s'inscrivent dans la même tendance.

  - 21,75 % des attributions hors QPV pour les publics Q1 et relogements ANRU ;
  - 77,8 % des attributions en QPV pour les publics des Q2, Q3 et Q4.

- Attributions de logements dont les loyers sont dits « PLUS majorés »

Observation 5 : LMH attribue des logements en loyer PLUS majoré, régis par l'article R. 331-12 du CCH, à des candidats dont les ressources sont inférieures aux plafonds de ressources PLUS, en contradiction avec les dispositions de cet article.

Certaines conventions APL signées avec l'Etat prévoient que 10 % des logements PLUS peuvent être attribués à des personnes dont les ressources sont comprises entre 100 % et 120 % des plafonds PLUS. Dans ce cas le loyer peut être majoré de 33 %. Selon les données fournies par l'office, 45 logements présentent un loyer majoré en application de cette disposition. Or, après examen d'un échantillon de 4 de ces logements, il apparaît qu'ils ont été attribués à des candidats ne remplissant pas cette condition de ressources, ce qui aurait dû entraîner l'application du plafond de loyer prévu par la convention APL.

L'organisme a reconnu ne pas appliquer cette disposition pour ses logements en loyer PLUS majoré, et explique la non-conformité réglementaire[16] par le faible volume de logements concernés. Il est invité à

[16] Article R.331-12 du CCH

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

ramener le loyer pratiqué au plafond de la convention et à rembourser les locataires concernés du trop-perçu.

Dans sa réponse au rapport provisoire, le bailleur a répondu que ceci était dû à un paramétrage informatique erroné et s'est engagé à corriger les irrégularités au cas par cas et à fournir à l'agence les réponses et les actions menées.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Politique de loyers

Les augmentations annuelles de loyer pratiqués depuis le 1er janvier 2020, votées par le CA, ont été conformes au taux d'augmentation autorisé de l'IRL du 2ème trimestre de l'année n-1.

Tableau 21 : Distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m² de surface habitable		
		1er quartile	Médiane	3e quartile
Lille Métropole habitat	29 736	5,14	5,76	6,41
Métropole Européenne de Lille	122 377	5,38	6,06	6,73
France métropole	4 492 617	5,30	6,12	7,03

Source RPLS au 01/01/2023

Les loyers présentent une accessibilité économique supérieure à celle des autres bailleurs sociaux : le tableau ci-dessus met en évidence que le loyer pratiqué au m² de surface habitable (SH), quel que soit le quartile considéré, est globalement inférieur à celui des bailleurs sociaux du secteur.

A titre de comparaison, le loyer médian de LMH représente 50 % du loyer médian du secteur privé dans la MEL, qui s'élevait en 2022 à 11,5 €.[17]

L'office estimait en 2021 disposer d'une marge théorique de recettes de loyers de 10,9 M€ par rapport aux plafonds. Depuis 2016 il mène une politique de rattrapage de ses loyers.

- Lors de la relocation des logements, LMH reloue ses logements au plafond maximum autorisé par la convention APL. Toutefois, le loyer médian à la relocation demeurait en 2023 inférieur (6,19 €/m² de SH), à celui des bailleurs sociaux de la MEL (6,45 €/m²de SH), du fait principalement de conventions APL anciennes ayant initialement fixé des plafonds de loyers peu élevés et d'une politique de bas loyers menée historiquement par l'office.
- Après réhabilitation, les loyers pratiqués de l'immeuble réhabilité sont augmentés chaque année par tranche de 5 %, en sus de l'augmentation autorisée (IRL), débutant au 1er du mois suivant la livraison des travaux, jusqu'à l'atteinte du loyer plafond de la convention. 1 529 logements ont été concernés par cette mesure depuis 2018.

Cette politique de rattrapage global des loyers plafonds conjuguée à la démolition en cours d'une partie de l'offre à bas loyer à la fois dans le cadre des opérations du NPNRU et sur fonds propres, va diminuer

[17] Observatoire local des loyers de l'agglomération lilloise, page 8

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

à terme le nombre de logements accessibles pour les demandeurs aux ressources très modestes, qui constituent une part importante des demandeurs.

6.3.2 3ème ligne de quittance

La troisième ligne de quittance n'a pas été appliquée jusqu'en 2023 mais LMH en a présenté le principe et les modalités d'application au conseil de concertation locative du 31 août 2023, dans l'objectif de financer à l'avenir une partie des réhabilitations thermiques.

6.3.3 Supplément de loyer de solidarité et perte du droit au maintien dans les lieux

Le périmètre de perception du SLS a subi des modifications en 2024 du fait de la redéfinition des périmètres des QPV de la métropole Lilloise. Les taux de dépassement déclenchant la facturation du SLS, le montant du SLR et le barème du coefficient appliqué en fonction du taux de dépassement sont conformes aux dispositions réglementaires prévues au CCH.

Au 31/12/2023, après intégration des justificatifs transmis en réponse à l'enquête ressources, 281 locataires étaient assujettis au SLS calculé, 14 étaient toujours quittancés au SLS forfaitaire.

Deux locataires ont été informés en 2021 et 2023, de la perte du droit au maintien dans les lieux pour dépassement maximal autorisé des plafonds de ressources durant 2 années consécutives,

Les montants perçus au titre du SLS sont indiqués en §. 4.2.1.1 Produits.

6.3.4 Charges locatives

La gestion des charges locatives hors copropriété est assurée au sein de la direction performance et gestion financière, par le service quittancement. Il comprend 4 collaboratrices dont le superviseur facturation locataires. Il a également en charge en lien avec le service comptabilité, la récupérabilité de la dépense. Le paramétrage et recalibrage des acomptes sont réalisés chaque début d'année par une autre collaboratrice. Le suivi des résidences en copropriété est assuré par un autre service (LMH Access).

La régularisation de charges locatives intervient chaque année à la fin du 1er semestre. Les décomptes individuels mentionnent bien les différents postes de dépenses et sont envoyés un mois avant la régularisation de charges. Le contrôle a porté sur les régularisations de charges de l'ensemble de période contrôlée.

Recommandation 8 : Optimiser le dimensionnement des provisions pour charges.

Tableau 22 : Evolution du taux de provisionnement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
provisionnement	40 730	41 273	36 741	40 113	44 473
charges réalisés	37 462	37 217	38 042	45 181	44 460
% provisionnement /réalisé	**109%**	**111%**	**97%**	**89%**	**100%**

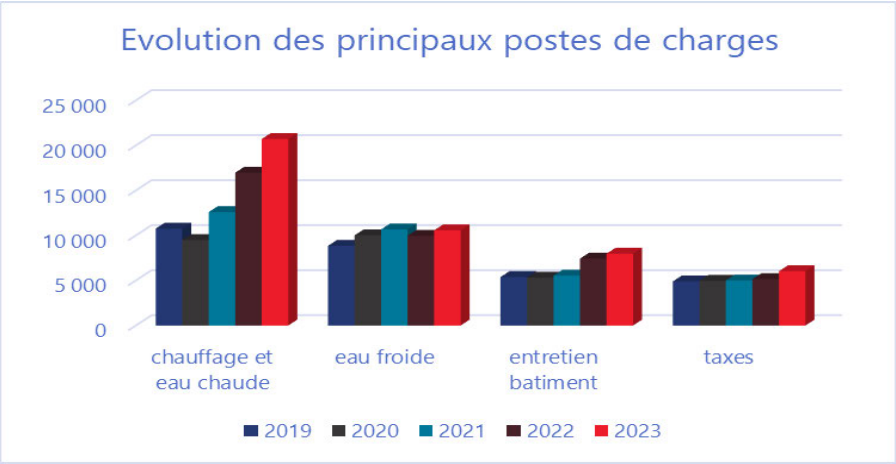
source: données organisme retraitement ancols

Comme l'indique le tableau ci-dessus, l'examen de la régularisation des charges sur l'ensemble de la période contrôlée montre un provisionnement global suivant les années oscillant entre – 11 % et

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

+ 11 %. L'année 2023 est marquée par un ajustement du provisionnement quasi identique aux charges réalisées. Pour cet exercice, une analyse plus fine a toutefois fait ressortir des écarts très significatifs pour 34 programmes entre les provisions calculées et les régularisations opérées (groupes étant en sous-provisionnement supérieur ou égal à 20%). L'organisme est invité à modifier l'appel à provision en conséquence. Dans sa réponse, LMH s'est engagé dès 2026 à réaliser une révision biannuelle des provisions pour charges plus précise. Un contrôle interne sera également mis en place pour fiabiliser les appels de charges.

Figure 1 : Evolution des principaux postes de charges



Sur la période contrôlée, les charges générales récupérées qui représentent plus de 75 % des dépenses concernent le chauffage et production d'eau chaude (29,7%), l'eau froide (21%), l'entretien des bâtiments (13,3%) et les taxes (10,9%). Comme le montre l'histogramme, le poste chauffage et production d'eau chaude subit une forte hausse en fin de période et représente pour 2023 20,7 millions d'euros soit plus de 35 % du total des charges. Les postes entretien des bâtiments et taxes évoluent également à la hausse, mais dans une moindre mesure.

Sur la période contrôlée, le montant des charges de personnel récupéré représente en moyenne 21 % de la part des charges totales de personnel. Comparé à l'ensemble des valeurs de référence géographique (allant de 9,8% à 8%), ce taux est très élevé. Il convient de noter que le changement organisationnel effectué à partir de 2023 visant à resserrer le nombre d'emplois récupérable en deux catégories (cadre propreté et chargé de propreté) a toutefois permis une baisse notable des coûts. (6,5 millions d'euros en 2023 contre 7,3 millions en 2022).

Focus régularisation des charges de l'année 2022 :

La régularisation de charges 2022, présentée en conseil de concertation locative expose une évolution importante des montants (+ 9,75%) qui est notamment due à l'augmentation des coûts de l'énergie. Le poste chauffage a ainsi augmenté de plus de 32% sur cet exercice. Sur l'ensemble des locataires, 38 % ont eu une régularisation créditrice et 62 % une régularisation débitrice. S'agissant des débiteurs, si la majorité a subi une régularisation inférieure à 600 euros, plus de 2 600 locataires se sont vus redevables de sommes beaucoup plus conséquentes (136 locataires supérieurs à 2 000 euros).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Face à cette situation, des locataires ont manifesté dès la mi-juin 2023 devant les locaux de l'organisme et 759 locataires ont adressé un courrier de demande d'explication. En parallèle, LMH a dès début juin, mis en place un accompagnement des locataires qui s'est notamment traduit par des permanences de vérifications de charges, des rendez-vous individuels, des demandes de fonds d'aide notamment le fonds de solidarité Energie (550 milliers d'euros) et le FSL (849 milliers d'euros). Il a également proposé des plans d'apurement en nombre. L'Agence constate la très forte mobilisation de LMH devant cette crise.

L'équipe de contrôle s'est également attachée à analyser le programme Sylvère VERHUSLT (345 logements), très lourdement impacté par la régularisation, conséquence d'une hausse hors-norme du prix du gaz (multiplié par 10). De cette analyse, il ressort que la totalité des locataires étaient débiteurs pour un montant total de 483 000 euros. 257 d'entre eux ont subi une régularisation de charges débitrice supérieure à 1 000 euros dont 57 de plus de 2 000 euros. LMH a mis en place un accompagnement par le biais notamment de plans d'apurement et du dispositif FSL (143 locataires), toutefois certains locataires ayant supporté d'importantes régularisations de charges débitrices ne se sont pas vu proposer de solutions d'accompagnement (plan d'apurement ou dispositif FSL). A ce titre, LMH est invité à établir un état des lieux précis des locataires en situation d'impayés à cause des deux dernières régularisations de charges et à leur proposer un accompagnement plus adapté.

Observation 6 : LMH ne respecte pas la réglementation en matière de régularisation de charges des locataires partis (article 22 de la loi du 6 juillet 1989).

Concernant la procédure de régularisation de charges des locataires partis, outre le principe de compensation exposé en partie 4 diagnostic financier, LMH décide unilatéralement la renonciation à toute régularisation définitive sans en avertir ses locataires sortants.

Or, la renonciation doit être convenue entre le locataire et le bailleur et faire l'objet d'un accord qui peut prendre la forme d'une clause de renonciation insérée au bail. Dans ce cas, les provisions versées par le locataire valent solde de tout compte et le bailleur renonce à la retenue de 20% sur le dépôt de garantie du locataire. En l'espèce, au départ du locataire, LMH ne procède qu'à la régularisation liée à la consommation d'eau et n'effectue la régularisation des autres charges qu'en cas de demande du locataire. Cette pratique n'est pas conforme aux dispositions de l'article 22 de la loi du 6 juillet 1989. Dans sa réponse, LMH reconnait le constat et indique qu'il va procéder à une mise en conformité réglementaire. Depuis mars 2025, il indique avoir rédigé un nouveau processus de clôture des comptes locataires (clause supplémentaire dans le bail, généralisation d'une régularisation individualisée pour chaque locataire parti, suppression de toute compensation sans accord écrit au préalable du locataire…). Par ailleurs, l'office s'engage à ce que la régularisation de tous les anciens soldes créditeurs des locataires partis soit effective d'ici décembre 2025.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information, accueil et concertation avec les locataires

6.4.1.1 Conseil de concertation locative

Le dernier plan de concertation locative a été signé le 23 février 2023 avec les représentants élus des locataires. Le conseil de concertation locative se réunit au moins 4 fois par an et coexiste avec des instances de concertation locative locales décentralisées rattachées aux agences et compétentes sur des points relevant de leur secteur géographique, dont les membres sont désignés par les organisations membres du CCL.

6.4.1.2 Satisfaction des locataires

La satisfaction des locataires est mesurée très régulièrement : outre une enquête annuelle de satisfaction, des enquêtes ciblent les locataires entrants et sortants, ceux ayant bénéficié d'interventions techniques, ou évaluent des sujets précis, tel l'entretien des équipements, la propreté, etc.

Le niveau de satisfaction en 2024 des locataires de LMH se révèle insuffisant et a baissé depuis 2021 sur la plupart des sujets abordés, avec un positionnement en dessous des valeurs du benchmark de 81 bailleurs. Le mécontentement est prononcé concernant la propreté des parties communes, la facilité à contacter le bailleur mais plus encore la réactivité et l'efficacité aux demandes sont des points qui cristallisent le mécontentement. L'état des menuiseries et des revêtements de sols du logement sont particulièrement critiqués.

Enfin, le nombre des locataires enquêtés ayant demandé une intervention technique pour dysfonctionnement dans le logement a augmenté de 3 points entre 2021 et 2024, LMH se situant à près de 7 points au-dessus du benchmark. Dans ce cas, le mécontentement est prononcé concernant le traitement de la demande technique (52 % d'insatisfaits), notamment en raison du délai ou de l'absence de réponse apportée.

6.4.2 Gestion de proximité

6.4.2.1 Organisation

En 2023 et 2024, les 8 agences et 2 antennes préexistantes ont été fusionnées en 5 agences gérant un patrimoine élargi. Elles assurent la gestion technique de premier niveau, la gestion locative et l'entretien. Les postes de personnels affectés à la première proximité, effectuant à la fois des tâches de gardiennage, surveillance et d'entretien ménager ont été supprimés en 2023. Désormais, 30 chargés de cadre de vie assurent l'animation et la médiation territoriale en QPV, au moyen de permanences locales. Cette réorganisation récente n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation, mais il en résulte une baisse des agents de terrain depuis 2021, qui représentaient 89 personnes en moins selon le bilan social 2023.

Les locataires peuvent aussi être reçus en agence sur rendez-vous. En outre, des permanences de proximité sont ouvertes une ou deux fois par semaine sur des tranches horaires qui varient selon les secteurs mais qui semblent restreintes pour garantir l'accueil de plus de 30 000 locataires dans un parc très social.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

6.4.2.2 Propreté

Lors de la réorganisation, l'effort a été porté sur la fonction de nettoyage. En agence, un cadre propreté organise le planning du nettoyage. Des points de contrôle et des évaluations sont formalisés.

Les chargés de propreté assurent aujourd'hui uniquement le nettoyage et la sortie des ordures ménagères, ce qui entraîne la récupération intégrale de leur rémunération dans les charges facturées aux locataires. Un prestataire effectue le nettoyage de certains immeubles, ainsi que les remplacements de personnels.

La propreté des parties communes et des abords lors de la visite de patrimoine par l'ANCOLS a été jugée correcte, à l'exception de locaux OM très encombrés (résidence Schweitzer à Tourcoing), d'une cave (résidence Chaussée-Gramme à Tourcoing) et d'un escalier (résidence Fontenoy à Lille).Toutefois, les résultats de l'enquête de satisfaction font apparaître un très faible niveau de satisfaction de la part des locataires concernant la propreté des parties communes (51 % d'insatisfaits sur ce point en 2024),

Recommandation 9 : Accroître les dispositifs automatisés de relations avec les locataires (serveur vocal, extranet …) afin de diminuer le nombre très élevé des réclamations clients reçues par le centre de relations clients.

Un centre de relations clients de 29 personnes reçoit l'ensemble des appels, des courriels et assure l'accueil du public au siège. Il est confronté à l'augmentation considérable du volume des appels entrants, qui pourrait fin 2024 avoisiner les 500 000. La mise en place très récente d'un serveur vocal interactif, la formation des équipes du CRC et prochainement l'amélioration de l'extranet locataire devrait permettre de résorber une partie du volume des appels, qui reste préoccupant.

Tableau 23 : Evolution du nombre d'appels entrants au centre de relation clients

Année	2018	2019	2020	2021	2022	2023	au 31/10/2024
Nombre d'appels entrants au centre de relations clients	161 010	289 015	264 057	276 885	314 883	384 438	439 776
Taux de décrochage	79%	58%	79%	79%	64%	49%	67%

Source : documents PowerPoint LMH

Tableau 24 : Pourcentage annuel d'affaires créées par principal motif

Année	Nombre affaires créées dans l'outil de suivi	Motif gestion technique logement	Motif gestion locative, vie du bail, impayés, charges	Motif gestion technique parties communes	Motif tranquillité résidentielle parties communes ou logement	Motif demande de logement	Motif information sur demande de mutation	Total
2023	128 434	41,2%	32,1%	16,2%	4,2%	3,8%	2,5%	100%
2024 (au 3 décembre 2024)	129 923	41,4%	33,9%	15,4%	4,5%	3,0%	1,8%	100%

Source : extraction LMH du 3/12/2024

Le volume des appels est symptomatique d'une défaillance dans le process de traitement des demandes présentées par les locataires. Les gestionnaires techniques des agences traitent les affaires crées pour un motif technique dans le logement. Le délai moyen de traitement de la demande technique fait l'objet d'un suivi dans les indicateurs clés, en amélioration : il était en 2022 de 23,5 jours et en 2023 de 14,52 jours.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Dans sa réponse au rapport provisoire, l'organisme a admis la nécessité d'améliorer la communication auprès du locataire du traitement de sa demande, voire de la résolution de la réclamation, en plus du traitement de la réclamation. L'évolution des outils et méthodes de la gestion de la réclamation clients, en cours, et le déploiement de l'application mobile au cours du second semestre 2025, ont pour objectif de mieux renseigner les locataires sur le suivi de leurs demandes. Cela devrait également permettre de réduire le nombre d'appels reçus.

6.4.3 Qualité de service liée au logement

Des contrats multiservices sont refacturés sous forme de charges : il s'agit de l'entretien des chaudières individuelles et chauffe-eau, de la robinetterie et de la ventilation. Seul l'entretien de la robinetterie a fait l'objet d'un accord collectif et est récupéré également à 100%. Un dispositif a été mis en place, non récupéré auprès du locataire, pour contrôler les visites d'entretien annuel effectuées par les prestataires multiservices.

6.5 Quittancement

Recommandation 10 : Procéder aux remboursements des locataires créditeurs présents et partis et arrêter le principe de compensation dans le cadre des régularisations de locataires partis.

L'analyse des comptes clients de l'organisme a indiqué qu'au 31 décembre 2023, 3 087 locataires présents étaient en position créditrice vis-à-vis de LMH pour un montant de 770 000 euros. 1 183 locataires partis étaient également dans la même situation pour un montant de 256 000 euros. Cette situation découle d'un cumul annuel de trop perçus (versements APL dans le cadre de la subrogation et de la mise en place du dispositif SLS forfaitaire avant régularisation). Des analyses plus fines ont relevé que certains locataires étaient créditeurs de plusieurs milliers d'euros. L'agence invite LMH à communiquer davantage auprès des locataires concernés, à examiner l'ensemble des situations créditrices notamment pour les partis et à procéder in fine à des remboursements.

Concernant la régularisation de charges après départ des locataires, si l'office détermine bien le montant exact des soldes de charges locatives à l'égard des locataires il ne transmet les décomptes de régularisation de charges qu'aux locataires qui se manifestent, aucune procédure n'est mise en place pour rembourser le trop-perçu ou demander les montants restants dus. Dans les faits, l'organisme applique à tort un principe de compensation entre les locataires présentant une régularisation débitrice avec ceux présentant une régularisation créditrice. Pour illustrer ce constat, la dernière régularisation de 2023 a fait ressortir 509 régularisations débitrices pour un montant de 273 000 euros et 2 517 régularisations créditrices pour un total de 288 000 euros, soit un solde en faveur de LMH de 15 000 euros. En outre, l'office ne prend pas la peine de facturer ces régularisations de charges locatives, lesquelles ne sont donc ni comptabilisées ni inscrites sur les comptes des locataires concernés. En effet, le bailleur considère que les acomptes correspondent aux régularisations de charges constatées.

L'agence invite l'office à corriger rapidement cette situation en effectuant les écritures nécessaires pour procéder aux remboursements ou demander les sommes dues. Elle rappelle que le principe comptable de non-compensation exige que chaque opération comptable soit évaluée séparément pour garantir une image fidèle et sincère de l'activité de l'organisme. Ainsi, une charge ne peut pas être compensée par un produit, une créance ne peut pas être compensée par une dette. Ce principe est inscrit dans

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

l'article L.123-19 du Code de commerce. Dans sa réponse, l'organisme indique procéder au remboursement des locataires partis créditeurs disposant de coordonnées valides. L'office précise que pour les locataires partis créditeurs pour lesquels un remboursement n'a pas pu être possible pour cause de recherches infructueuses, les sommes après une année sont reprises et conservées au cas où ces anciens locataires se manifesteraient ultérieurement. Par ailleurs, l'office indique avoir mis fin à son principe de compensation systématique et une campagne spécifique de régularisation des soldes créditeurs des locataires partis a été lancée au printemps 2025. Enfin dans la réponse au contradictoire, l'office ne mentionne pas le remboursement des locataires créditeurs présents.

6.6 Politique de prévention et de suivi des impayés

6.6.1 Politique et suivi des créances :

Le précédent rapport de contrôle faisait état d'un ratio de créances locatives légèrement supérieur aux valeurs de référence et relevait la professionnalisation des chargés de gestion locative en agence en matière de recouvrement.

6.6.2 Le recouvrement des locataires présents

Depuis le projet cap 2026, l'office a organisé le recouvrement de ses loyers en deux phases. Une première phase consistant à mettre en place les premières actions de relance des locataires dès la constatation de la dette est effectué en agence par les chargés de clientèles. Cette première étape, dont le pilotage reste néanmoins au niveau du siège, doit également assurer une gestion personnalisée de l'impayé par le biais de solutions d'accompagnement et/ou de plan d'apurement.

Lorsque ces actions s'avèrent infructueuses, une deuxième phase se déroulant exclusivement par la direction juridique du recouvrement est activée. Dans cette phase, de nouvelles actions précontentieuses (plans d'apurement) sont à nouveau proposées avant d'entamer des actions de résiliation de bail et de recouvrement judiciaire. Son instruction est assurée par un service composé de 9 collaborateurs sans sectorisation géographique. A noter que deux collaborateurs représentent l'organisme devant les tribunaux d'instances de Roubaix et Tourcoing.

La pertinence de ce dispositif repose sur une bonne transversalité organisationnelle mais également sur une application uniforme des process pour l'ensemble des agences. A ce titre, il a été relevé que des éléments émanant des agences (plans d'apurement sous format papier non communiqués, traçabilité des actions dans l'ERP aléatoire, bascule tardive de dossiers en contentieux…) n'étaient pas toujours transmis et/ou collectés au siège. Conscient de ces fragilités, l'office a mis en place dernièrement un nouveau process visant à améliorer ce dispositif en sensibilisant davantage les agences.

Il a été procédé à une vérification de 12 dossiers contentieux (locataires et personnes morales) représentant un impayé global de de 565 milliers d'euros. L'organisme a justifié l'ensemble de ces situations qui n'appelle pas de remarques.

6.6.3 Le recouvrement des locataires partis

Le recouvrement des locataires partis est assuré par un autre service. Outre des chargés de contentieux, sectorisés par agence ou antennes, ce service dispose d'assistantes administratives et contentieuses qui

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

exercent également des missions transverses en lien avec le service des locataires présents (suivi de capex, suivi du surendettement…). L'office a fait le choix d'internaliser au maximum son recouvrement, en instruisant notamment la procédure du passage en pertes irrécouvrables. Pour ce faire, des critères ont été formalisés qui incluent l'absence de paiement durant une année ou des dettes inférieures à 320 euros. L'agence constate l'effort permanent de l'organisme pour contenir les frais de procédures mais l'invite toutefois en parallèle à mener davantage d'actions de recouvrement avant d'actionner le passage en pertes irrécouvrables et ce conformément aux délais de prescriptions des dettes locatives (3 ans depuis la loi ALUR du 24 mars 2024).

Enfin, pour effectuer le suivi de ses activités, les deux services s'appuient sur des tableaux de bord pertinents, produits à partir de power bi.

Tableau 25 : Evolution du taux de créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Produits des loyers (1)	130 707	129 159	130 320	130 927	138 259
Récupération de charges locatives (2)	39 200	40 411	41 691	50 290	49 316
Quittancement (3)=(1)+(2)	**169 907**	**169 570**	**172 011**	**181 217**	**187 575**
Part des charges sur le quittancement = (2) / (3)	**23,1%**	**23,8%**	**24,2%**	**27,8%**	**26,3%**
Valeurs de référence	*18,0%*	*17,5%*	*17,8%*	*18,4%*	*18,6%*
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	**8 027**	**7 455**	**6 662**	**5 881**	**6 825**
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	**16 910**	**16 057**	**16 031**	**17 538**	**21 018**
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	**24 936**	**23 512**	**22 693**	**23 418**	**27 843**
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	**14,7%**	**13,9%**	**13,2%**	**12,9%**	**14,8%**
Valeurs de référence	*14,4%*	*14,6%*	*14,4%*	*14,5%*	*14,7%*
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	**465**	**465**	**471**	**496**	**514**
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en	**53,57**	**50,61**	**48,15**	**47,17**	**54,18**
Valeurs de référence	*52,42*	*53,21*	*52,67*	*52,79*	*53,48*
Créances locataires partis / Créances totales	**22,4%**	**20,6%**	**17,9%**	**17,2%**	**14,4%**
Valeurs de référence	*31,8%*	*30,5%*	*30,2%*	*30,1%*	*29,2%*

Source : Etats réglementaires issus d'Harmonia après retraitement ANCOLS

Le montant cumulé des créances locatives (locataires présents et locataires partis) au 31 décembre 2023 représente 14,8 % du montant total des loyers et charges récupérées ; taux très proche de la valeur de référence (14,7 %). Le taux de créances est relativement stable sur la période contrôlée ; il a toutefois connu une amélioration en 2020 et 2022. Comme le montre le tableau ci-dessus, le taux de créances locatives se caractérise par un stock extrêmement faible de créances liées à des locataires partis (14,4 % des créances totales contre 29,2 % pour la valeur de référence) confirmant la forte réactivité du bailleur pour apurer son stock (cf. § 6.6.3 le recouvrement des locataires partis). En revanche, le montant des créances des locataires non encore douteuses est en forte augmentation pour 2023 (+18,9 % par rapport à 2022). Pour cet exercice, les créances exigibles s'élèvent à un peu moins de 7 millions d'euros contre 5,8 millions en 2022. Ce constat doit conduire l'office à renforcer encore davantage son action précontentieuse sur l'ensemble des dettes récentes notamment dues aux deux régularisations de charges. Les premières projections concernant l'exercice 2024 indiquent une évolution à la hausse du stock de créances (+ 500 000 d'euros).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Tableau 26 : Evolution du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Créances clients (N-1)	25 012	24 936	23 512	22 693	23 418
Produits des loyers (1)	130 707	129 159	130 320	130 927	138 259
Récupération de charges locatives (2)	39 200	40 411	41 691	50 290	49 316
Quittancement (3)=(1)+(2)	**169 907**	**169 570**	**172 011**	**181 217**	**187 575**
Créances clients (N)	24 936	23 512	22 693	23 418	27 843
Pertes sur créances irrécouvrables	- 2 900	- 2 976	- 2 947	- 2 553	- 2 673
Total encaissement (N) (4)	**167 082**	**168 019**	**169 883**	**177 939**	**180 478**
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	**98,3%**	**99,1%**	**98,8%**	**98,2%**	**96,2%**
Valeurs de référence	*98,7%*	*98,7%*	*98,8%*	*98,6%*	*98,3%*
Pertes sur créances irrécouvrables (1)	2 900	2 976	2 947	2 553	2 673
Quittancement (2)	**169 907**	**169 570**	**172 011**	**181 217**	**187 575**
Taux de passage en pertes (3) =(1)/(2)	**1,7%**	**1,8%**	**1,7%**	**1,4%**	**1,4%**

Source : Etats réglementaires issus d'Harmonia après retraitement ANCOLS

Le taux de recouvrement[18] moyen sur la période de contrôle s'élève à 98,1% soit un demi-point de moins comparé à la valeur de référence moyenne. Le résultat nettement moins favorable enregistré en 2023 est directement lié à la régularisation de charges 2022. A partir de cet exercice, l'efficacité du recouvrement n'est plus d'un bon niveau dans la mesure où le montant des encaissements réalisés est très éloigné du montant total quittancé. Si cette situation venait à persister, l'office devrait mettre en place des mesures plus drastiques en matière de recouvrement.

Concernant les modalités de règlement des loyers, la part des prélèvements est très faible sur l'ensemble de la période contrôlée (inférieure à 40 %) et à l'inverse les paiements en espèces via Eficash très élevée (+ de 20 %). En parallèle, l'analyse de la dette par mode de règlement des locataires débiteurs présents montre que l'organisme doit promouvoir davantage les prélèvements ou paiement par carte bancaire.

Les admissions en non-valeur, en moyenne de 2,8 millions d'euros entre 2019 et 2023 tendent à diminuer en fin de période. Pour 2023, les montants passés en pertes ne sont plus en cohérence avec le taux de recouvrement. Il convient toutefois de noter que les premiers éléments du réalisé 2024 et le budget 2025 indiquent un relèvement du montant de passage en pertes (2,9 millions pour 2024 et 2,8 millions de projection les années suivantes). Par ailleurs, l'agence a constaté que les créances irrecouvrables ne sont pas annuellement présentées pour validation au CA. L'organisme est invité à faire délibérer son instance en précisant notamment le nombres de dossiers et les montants.

[18] Mode de calcul : créances locatives n-1 + quittancement (loyers+ charges) annuel – créances locatives n – pertes sur créances irrécouvrables = encaissement de l'année rapporté au montant quittancé. Plus il s'éloigne de 100 %, moins le recouvrement peut être qualifié d'efficace, plus le stock de créances locatives s'accroît rapidement. Ce taux peut dépasser 100 % lorsque le stock des créances locatives diminue. En effet, les encaissements de l'année comprennent des recettes provenant des créances locatives des exercices précédents, ils peuvent donc excéder le montant quittancé de l'année de référence.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

L'OPH a élaboré une simulation prévisionnelle sur Visial pour la période 2024-2035, à partir des éléments issus de l'exercice 2023. Cette projection financière a été présentée au conseil d'administration le 28 mai 2024. Sa délibération précise : *« Les membres du conseil d'administration valident l'ambition du plan stratégique de patrimoine 2022 mis à jour et incluant son plan financier à moyen terme et, mandatent la Présidente, car il n'est pas soutenable financièrement, pour rechercher les voies et moyens associés, en particulier financiers »*.

La simulation prévisionnelle tient compte des hypothèses du plan stratégique du patrimoine actualisé. Le paramétrage de la consommation des fonds propres a été réalisé à l'ordre de service (OS)[19] et non à la livraison.

Les hypothèses macro-économiques prises en considération sont celles préconisées par la fédération des OPH :

- Le taux d'inflation est fixé à 2,3 % en 2025, 2,1 % en 2026 et 2% au-delà ;
- L'indice de révision des loyers (IRL) évolue jusqu'à 3,6% en 2025 puis baisse pour se stabiliser à 2% à compter de 2028 ;
- Le taux du livret A varie à la baisse sur la période de 3 % en 2024 à 2% à partir de 2027.

7.1 Investissements et modalités de financement

Tableau 27: Investissements prévisionnels et modalités de financement

Montants en milliers d'euros

2024-2035	Nombre de logts et equiv.	Investissement	Répartition %	Coût moyen	Identifié %
Opérations nouvelles	5 750	1 226 636	48%	213 328 €	3%
Renouvellement de composants		122 454	5%		
Travaux immobilisés	11 712	1 160 855	46%	99 117 €	4%
Démolitions	1 203	40 300	2%	33 500 €	
Total	**18 665**	**2 550 246**	**100%**	**136 633 €**	

Source : VISIAL

[19] L'option à l'OS correspond à la règle d'élaboration des FSFC pour l'approche à terminaison, qui prend en compte les projets d'investissement au démarrage des travaux.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Tableau 28 : Modalités de financement

Montants en milliers d'euros

2024-2035	Investissement	Fonds propres	Subventions	Emprunt
Opérations nouvelles	1 226 636	244 764	84 891	896 980
Part %	*100%*	*20%*	*7%*	*73%*
Renouvellement de composants	122 454	0	4 832	117 622
Part %	*100%*	*0%*	*4%*	*96%*
Travaux immobilisés	1 160 855	198 471	106 986	855 399
Part %	*100%*	*17%*	*9%*	*74%*
Démolitions	40 300	2 786	37 514	0
Part %	*100%*	*7%*	*93%*	*0%*
Total	**2 550 246**	**446 022**	**234 223**	**1 870 001**
Part des financements	**100%**	**17%**	**9%**	**73%**

Source : VISIAL

Le plan des investissements et ses modalités de financement sont déclinés dans les tableaux ci-dessus.

Son analyse montre qu'entre 2024 et 2035, le parc locatif devrait croitre de 9,1% et passer de 35 103 logements à 38 285 logements. Le volume total des investissements se chiffre à 2,55 milliards d'euros et correspond aux opérations suivantes :

- 1,23 milliard d'euros sont alloués à l'offre nouvelle avec la livraison de 5 750 logements et foyers (213 milliers d'euros en moyenne par logement et équivalent) en 10 ans, financé à 73 % par emprunt (niveau cohérent avec le diagnostic rétrospectif). Cette projection apparait en rupture comparée aux livraisons de logements de la période rétrospective (657 logements livrés en 5 ans). Par ailleurs, seulement 3% de ces opérations sont identifiées ce qui représente 183 logements ;
- 122,4 millions d'euros sont affectés au renouvellement de composants financés à 96% par l'emprunt ;
- 11 712 logements sont réhabilités pour un coût de 1,16 milliard d'euros (99 milliers d'euros par logement) financés à 74 % par l'emprunt. A ce jour, 464 logements sont identifiés ;
- Dans le cadre du NPNRU, 1 203 logements sont voués à la démolition sur la période 2024-2027 pour une dépense de 40,3 millions d'euros largement financée par des subventions (93%). Les trois programmes les plus importants devant être démolis sont Concorde (438 logements), Bourgogne (248 logements) et Epeule (259 logements).

Enfin, l'office prévoit de céder 1 150 logements sur la période (100 logements par an à partir de 2026) et ainsi obtenir un produit net de cession évalué à 125,6 millions d'euros.

En conclusion, le niveau d'investissement prévu apparait extrêmement soutenu. Ses modalités de financement sont en cohérence avec les données de la période rétrospective à savoir, 20 % de fonds propres dans les opérations neuves et 17 % pour les travaux immobilisés. Toutefois le niveau d'investissement sur la période est en rupture avec celui observé sur la période rétrospective.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

7.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 29 Evolution de l'EBE / CAF et autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032	Exercice 2033	Exercice 2034	Exercice 2035
Loyers	146 349	153 202	155 625	161 854	171 232	181 413	189 084	195 921	202 852	209 873	216 019	223 321
Écart de récupération de charges	- 3 557	- 3 039	- 2 527	- 2 198	- 2 156	- 2 108	- 2 169	- 2 228	- 2 287	- 2 347	- 2 409	- 2 471
Produits des activités annexes	3 104	3 130	3 157	3 185	3 213	3 252	3 292	3 333	3 375	3 417	3 460	3 505
Péréquation RLS	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100	6 100
Chiffre d'affaires locatif	**151 995**	**159 394**	**162 356**	**168 941**	**178 390**	**188 658**	**196 307**	**203 127**	**210 039**	**217 043**	**223 171**	**230 454**
Marge sur activité de promotion	**161**	**133**	**432**	**- 83**	**- 150**	**69**	**70**	**72**	**73**	**75**	**76**	**78**
Produit des activités	**152 156**	**159 527**	**162 787**	**168 859**	**178 240**	**188 727**	**196 378**	**203 198**	**210 113**	**217 118**	**223 247**	**230 531**
Coût personnel (hors régie)	- 26 950	- 27 309	- 27 872	- 28 415	- 29 020	- 29 536	- 30 114	- 30 723	- 31 345	- 31 969	- 32 596	- 33 236
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 12 000	- 12 276	- 12 534	- 12 784	- 13 040	- 13 301	- 13 567	- 13 838	- 14 115	- 14 397	- 14 685	- 14 979
Coût de gestion	**- 38 950**	**- 39 585**	**- 40 405**	**- 41 200**	**- 42 060**	**- 42 837**	**- 43 681**	**- 44 562**	**- 45 460**	**- 46 367**	**- 47 282**	**- 48 215**
Ratio % Chiffre d'affaires	*26%*	*25%*	*25%*	*24%*	*24%*	*23%*	*22%*	*22%*	*22%*	*21%*	*21%*	*21%*
Charges de maintenance (y.c régie)	- 32 506	- 33 073	- 33 499	- 33 925	- 34 672	- 35 688	- 36 712	- 37 795	- 38 939	- 40 265	- 41 651	- 42 840
Ratio % Chiffre d'affaires	*21%*	*21%*	*21%*	*20%*	*19%*	*19%*	*19%*	*19%*	*19%*	*19%*	*19%*	*19%*
Cotisation CGLLS	- 2 875	- 3 080	- 3 185	- 3 290	- 3 395	- 3 500	- 3 605	- 3 710	- 3 815	- 3 920	- 4 025	- 4 130
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 15 816	- 16 017	- 16 286	- 16 723	- 17 312	- 17 939	- 18 334	- 18 738	- 19 150	- 19 572	- 20 003	- 20 444
Ratio % Chiffre d'affaires	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*10%*	*9%*	*9%*	*9%*	*9%*	*9%*	*9%*
Créances irrécouvrables	- 2 754	- 2 885	- 2 927	- 3 047	- 3 228	- 3 424	- 3 571	- 3 702	- 3 835	- 3 970	- 4 087	- 4 227
Excédent brut d'exploitation	**59 256**	**64 887**	**66 485**	**70 675**	**77 574**	**85 339**	**90 474**	**94 692**	**98 913**	**103 024**	**106 199**	**110 675**
Ratio % Chiffre d'affaires	*39%*	*41%*	*41%*	*42%*	*43%*	*45%*	*46%*	*47%*	*47%*	*47%*	*48%*	*48%*
Autres charges et produits d'exploitation	4 668	2 848	3 840	1 564	2 140	1 564	2 140	1 564	2 140	1 564	2 140	1 564
Produits financiers divers	2 028	1 200	1 200	1 000	800	600	400	400	400	400	400	400
Intérêts sur financements locatifs	- 27 147	- 29 304	- 29 700	- 30 835	- 33 649	- 36 680	- 39 530	- 42 336	- 45 008	- 47 273	- 49 691	- 51 890
Autres charges d'intérêt	- 835	- 787	- 741	- 699	- 655	- 611	- 565	- 518	- 470	- 423	- 376	- 330
Autres produits et charges exceptionnels	6 657	2 516	2 506	1 453	2 878	1 304	1 326	1 349	1 372	1 395	1 419	1 443
CAF brute	**44 626**	**41 360**	**43 590**	**43 158**	**49 089**	**51 516**	**54 246**	**55 150**	**57 347**	**58 688**	**60 091**	**61 863**
Ratio % Chiffre d'affaires	*29%*	*26%*	*27%*	*26%*	*28%*	*27%*	*28%*	*27%*	*27%*	*27%*	*27%*	*27%*
Remboursement des emprunts locatifs	- 27 929	- 31 031	- 33 448	- 36 095	- 40 216	- 41 657	- 44 073	- 49 252	- 54 261	- 58 816	- 60 360	- 66 255
Autofinancement net HLM	**16 697**	**10 329**	**10 142**	**7 063**	**8 873**	**9 859**	**10 172**	**5 898**	**3 086**	**- 129**	**- 269**	**- 4 392**
Ratio % Chiffre d'affaires	*11%*	*6%*	*6%*	*4%*	*5%*	*5%*	*5%*	*3%*	*1%*	*0%*	*0%*	*-2%*

Source : VISIAL

Sur l'ensemble de la période, le chiffre d'affaires locatif évolue de + 52 % passant de 152 à 230,5 millions d'euros. Le prix des loyers des logements familiaux rapporté par logement varie de 4 557 euros en 2024 à 6 282 euros pour 2035, soit un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 2,96 %. Sur la période rétrospective la variation était de 3 668 euros en 2019 à 4 272 euros en 2022, soit un TCAM de 3,88 %. L'excédent brut d'exploitation augmente régulièrement, rapporté au CA locatif, son taux annuel devient supérieur à la période contrôlée à partir de 2029 (moyenne annuelle de 45 à 47 % contre 40 à 43 %).

L'ensemble des postes de charges d'exploitation évolue de façon linéaire (+ 23,7% pour les coûts de gestion et + 31,7 % pour les coûts de maintenance) en corrélation avec le chiffre d'affaires locatif. L'organisme n'a pas cherché à contenir ses coûts de maintenance malgré les réhabilitations importantes à venir.

S'agissant de la capacité d'autofinancent brute, elle progresse plus modérément que l'EBE (+38,6% contre 52 %) et reste sur l'ensemble de la période très faible et en dessous du niveau de période rétrospective. La charge annuelle des intérêts locatifs en constante progression (supérieure à 30 millions d'euros à partir de 2027) mais également les différents produits trop limités en sont les facteurs explicatifs.

Après remboursement des emprunts locatifs, l'autofinancement net Hlm se dégrade très nettement pour devenir négatif à partir de 2033, passant sous le seuil d'alerte prévu par la réglementation[20]. La CAF brute ne permet plus d'assurer le remboursement intégral des emprunts locatifs.

[20] Article R.423-9 et R.423-70 du code de la construction et de l'habitat.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

7.3 Analyse de la situation financière

Recommandation 11 : Procéder à une nouvelle projection financière soutenable et réaliste.

Tableau 30 : Evolution du fonds de roulement à terminaison

Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032	Exercice 2033	Exercice 2034	Exercice 2035
Fonds de roulement long terme à terminaison début	**98 254**	**89 919**	**73 643**	**48 551**	**15 520**	**- 6 683**	**- 27 299**	**- 49 161**	**- 75 970**	**- 105 877**	**- 139 604**	**- 174 600**
Autofinancement net HLM	**16 697**	**10 329**	**10 142**	**7 063**	**8 873**	**9 859**	**10 172**	**5 898**	**3 086**	**- 129**	**- 269**	**- 4 392**
Produits nets de cessions de patrimoine	7 840	9 166	9 923	10 121	10 323	10 530	10 741	10 955	11 174	11 398	11 626	11 858
Fonds propres investis sur travaux	9 170	6 796	13 270	16 743	17 768	18 009	18 370	18 782	19 112	19 631	19 884	20 936
Fonds propres investis sur démolitions	- 1 042	- 432	- 1 049	- 263	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	- 16 595	- 23 075	- 26 089	- 27 998	- 17 594	- 17 946	- 18 305	- 18 671	- 19 044	- 19 425	- 19 814	- 20 210
Remboursements en capital emp. non locatifs	- 1 894	- 2 687	- 1 700	- 1 736	- 1 774	- 1 815	- 1 889	- 1 904	- 1 956	- 1 921	- 1 967	- 1 562
Fonds propres sur immobilisations de structure	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000	- 2 000
Reclassement annuel des ACNE en ressources CT	- 2 172	- 781	- 1 049	- 1 475	- 2 263	- 1 235	- 2 211	- 2 305	- 2 054	- 2 020	- 2 688	- 2 541
Fonds de roulement long terme à terminaison fin	**89 919**	**73 643**	**48 551**	**15 520**	**- 6 683**	**- 27 299**	**- 49 161**	**- 75 970**	**- 105 877**	**- 139 604**	**- 174 600**	**- 214 383**

Source : VISIAL

Au vu de la projection, l'office dispose de 203 millions d'euros de fonds propres pour financer l'ensemble de ses investissements. Ces fonds sont constitués pour 38,5 % du cumul des autofinancements et pour 61,5 % de celui des produits de cessions de logements.

En parallèle, le besoin en fonds propres est estimé à 446 millions d'euros. Plus de 55 % de ce besoin n'est pas couvert par des ressources nouvelles. L'autofinancement dégagé ne couvre qu'un peu plus de 17 % du besoin et les produits de cession en apportent 28 %. Pour soutenir intégralement ce plan d'investissement, un apport annuel supplémentaire d'un peu plus de 20 millions d'euros serait nécessaire.

En conséquence, le fonds de roulement long terme à terminaison (FRLT) s'effondre en début de période et devient négatif à partir de 2028 (début exercice 2024 : + 89,9 millions d'euros et fin exercice 2035 - 214,4 millions d'euros). A partir de 2027, l'office ne dispose plus d'un FRNGT au logement supérieur à 750 euros (441 euros au logement en 2027) et rentre également sous le seuil d'alerte de la CGLLS.

7.4 Analyse de la dette

Tableau 31 : Evolution de la dette prévisionnelle

Montants en milliers d'euros *Source : Visial*

Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032	Exercice 2033	Exercice 2034	Exercice 2035
Dettes financières en début de période	**872 004**	**941 803**	**1 071 271**	**1 206 242**	**1 351 387**	**1 452 786**	**1 559 046**	**1 665 848**	**1 773 979**	**1 879 994**	**1 985 416**	**2 091 807**
Emprunts nouveaux	**97 728**	**160 499**	**168 419**	**181 240**	**141 614**	**147 917**	**150 875**	**157 384**	**160 276**	**164 238**	**166 751**	**173 059**
Remboursement capital emprunts patrimoine de référence	27 313	27 980	29 215	30 162	31 466	28 730	28 735	29 552	29 954	30 463	28 031	28 617
Remboursement en capital des emprunts travaux	543	2 629	3 178	4 369	6 078	9 079	10 181	13 729	17 401	20 471	23 390	27 598
Remboursement en capital des emprunts opérations	73	423	1 056	1 564	2 672	3 848	5 158	5 972	6 907	7 882	8 938	10 040
Remboursement en capital des emprunts	**27 929**	**31 031**	**33 448**	**36 095**	**40 216**	**41 657**	**44 073**	**49 252**	**54 261**	**58 816**	**60 360**	**66 255**
Intérêts des emprunts patrimoine de référence	23 645	23 795	23 023	22 195	20 924	19 906	19 094	18 070	17 194	16 270	15 370	14 500
Intérêts des emprunts des travaux immobilisés	2 592	3 176	3 580	4 142	5 740	6 933	8 393	10 716	12 689	14 253	15 895	17 278
Intérêts des emprunts des opérations nouvelles	910	2 333	3 098	4 498	6 984	9 842	12 043	13 551	15 125	16 750	18 426	20 112
Intérêts des emprunts	**27 147**	**29 304**	**29 700**	**30 835**	**33 649**	**36 680**	**39 530**	**42 336**	**45 008**	**47 273**	**49 691**	**51 890**
Dettes financières en fin de période	**941 803**	**1 071 271**	**1 206 242**	**1 351 387**	**1 452 786**	**1 559 046**	**1 665 848**	**1 773 979**	**1 879 994**	**1 985 416**	**2 091 807**	**2 198 611**

Sur la période, la dette varie amplement pour passer de 872 millions à 2,198 milliards d'euros, soit une progression de +152 %. L'office a recours de manière très significative à l'emprunt pour financer ses investissements (1,87 milliard d'euros soit 73 % du total des investissements).

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Tableau 32 : Evolution de la capacité de désendettement et annuités locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032	Exercice 2033	Exercice 2034	Exercice 2035
Endettement	941 803	1 071 271	1 206 242	1 351 387	1 452 786	1 559 046	1 665 848	1 773 979	1 879 994	1 985 416	2 091 807	2 198 611
CAF Courante	36 776	38 431	40 625	41 404	46 065	50 223	53 084	53 919	56 045	57 316	58 648	60 349
Endettement / CAF Courante	**26**	**28**	**30**	**33**	**32**	**31**	**31**	**33**	**34**	**35**	**36**	**36**
Remboursement des emprunts locatifs (1)	27 929	31 031	33 448	36 095	40 216	41 657	44 073	49 252	54 261	58 816	60 360	66 255
Charges d'intérêts (2)	27 147	29 304	29 700	30 835	33 649	36 680	39 530	42 336	45 008	47 273	49 691	51 890
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	55 076	60 335	63 149	66 930	73 865	78 337	83 603	91 589	99 269	106 089	110 051	118 145
Loyers de l'exercice	146 349	153 202	155 625	161 854	171 232	181 413	189 084	195 921	202 852	209 873	216 019	223 321
Annuités emprunts locatifs / Loyers	**37,6%**	**39,4%**	**40,6%**	**41,4%**	**43,1%**	**43,2%**	**44,2%**	**46,7%**	**48,9%**	**50,5%**	**50,9%**	**52,9%**

Source : VISIAL

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la capacité de désendettement de l'office se dégrade très fortement en raison de la variation de l'encours de la dette et d'une évolution modérée de la CAF courante (+ 64 %) sur la période. Il faudrait 36 ans à l'organisme pour s'acquitter de sa dette, soit 15 ans de plus qu'en fin de période rétrospective.

Le montant des annuités locatives augmente régulièrement sur la période étudiée pour atteindre plus de 50 % des loyers en fin de période (valeurs de référence à 42,4 % en 2023).

La trajectoire d'endettement présentée est peu soutenable du fait d'un poids de la dette qui fait plus que doubler et d'une CAF courante qui n'évolue pas en conséquence. L'office va faire face à un mur de la dette.

Pour conclure, cette simulation financière démontre indéniablement la volonté de l'office à mener une politique d'investissement très active et ce en totale adéquation avec le programme local de l'habitat de la métropole européenne de Lille. En l'état actuel ce plan d'investissement est totalement conditionné à l'appel à manifestation d'intérêt se déroulant au moment du contrôle. Il devrait permettre à l'office de sélectionner un partenaire capable d'apporter les moyens financiers complémentaires pour reconstituer son besoin en fonds propres indispensable à la réalisation de ce plan. Par ailleurs, dans l'éventualité où cet appel à manifestation d'intérêt serait in fine infructueux, l'office devrait élaborer une nouvelle projection financière moins ambitieuse et prenant en compte ses réelles capacités de reconstitution de fonds propres. Dans sa réponse au contradictoire, l'office fait part des apports financiers de CDC habitat et de la MEL dans le financement des futurs investissements. Une nouvelle projection financière sera prochainement présentée à son CA.

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

ANNEXE DU RAPPORT

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

Docusign Envelope ID: 552AEF41-98A3-41A7-A544-E406E84C431D

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

(LILLE METROPOLE HABITAT) – (59)

RAISON SOCIALE :	Office public de l'Habitat LILLE METROPOLE HABITAT

SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	425 boulevard Gambetta	Téléphone :	03 20 88 50 01
Code postal, Ville :	59 200 TOURCOING		

PRÉSIDENTE :	Anne VOITURIEZ

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Maxime BITTER

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Métropole Européenne de Lille

	Membres	Désignés par :
Président	Anne VOITURIEZ	Collectivité
Vice-président délégué	Jean-François DEVILLERS	Idem.
	Anissa BADERI	Idem.
	François-Xavier CADART	Idem.
	Bérengère DURET	Idem.
	Yvon PETRONIN	Idem.
	Ghislaine WENDERBECQ	Idem.
	Nicole CREPIN	Idem.
	Philippe SIBILLE	Idem.
	Marc LEVERT	Idem.
	Henri DELIGNE	Idem.
	Sarah NEYRINCK	Idem.
	Philippe LAMBLIN	Idem.
	Marcel-Alain LEQUENNE	Idem - Association
	Josiane DELEMER	UDAF
	Véronique DELCOURT	CAF
	Joël LE NY	Organismes collecteurs
	Marie-Odile DEROO	Organisations syndicales
	Rachid BELHAOUAR	Organisations syndicales
Représentants des locataires	Annie DESQUIENS	Élue
	Françoise DE VRIEZE	Élue
	Gérard GUILBERT	Élu
	Yannick MASSIET	Élu

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2023	Cadres :	170	Total administratif et technique : 542
	Maîtrise :	370	
	Employés :	2	
	Gardiens :	0	Effectif total : 787
	Employés d'immeuble :	233	
	Ouvriers régie :	12	